Malcolm Gladwell

格拉德威尔 经典系列

如果只站在你的角度看这个世界，会始终无法真正“看见”；
如果换上另一个人的眼睛、用上另一个人的头脑……
——这一次，你看到了什么？

大开眼界

用另一双眼睛看透这疯狂世界、
奇妙生活和美丽人生

What the Dog Saw

And Other Adventures

[加] 马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）◎著
李巧云 顾淑馨◎译



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名:大开眼界：用另一双眼睛看透这疯狂世界、奇妙生活和美丽人生

作者:[加]格拉德威尔

译者:李巧云 顾淑馨

ISBN:9787508644233

中信出版集团制作发行

前言

小狗看到了怎样的世界?

1

在很小的时候，我时常会溜进父亲的书房，翻看他摆在桌上的那些报告。我的父亲是一位数学家。他用铅笔在绘图纸上写东西：一长串一长串工整的数字和图形。我会坐在他座椅的边缘，带着疑惑和好奇一页页地翻看着。首先，这些东西当时在我眼里简直是无字天书，而父亲靠这些居然就有薪水可领，这真是不可思议。不过更重要的是，我如此挚爱的人，每天都在他自己的脑袋里，琢磨着我难以理解的事，这一点实在令我很受不了。

这正是我后来学到的，心理学家称之为他者心灵（other minds）的现象。一岁大的孩子认为，如果他喜欢金鱼小饼干，那爸爸妈妈也一定喜欢这种饼干；他还无法理解，自己头脑里想的，跟其他每个人头脑里想的都不一样。等到有一天，他能够进步到懂得爸爸妈妈不一定也喜欢金鱼饼干，这就是人类发育过程中认知能力成长的一大里程碑。为什么两岁幼儿会如此淘气？那是因为他们正在有条理地验证一些令他们好奇的全新想法——此事虽然能让自己感到快乐，却并不一定能让别人也感到快乐。其实成年人也从未失去对人类心理的好奇心。当我们在社交场合上认识一位医生时，我们最想知道的第一件事是什么？我们并不会问“你都做些什么事”。大家都大概知道医生是做什么的；我们反而想要知道：整天跟生病的人待在一起意味着什么？我们想要知道：当医生是什么感觉？因为我们相当清楚，当医生跟整天坐在计算机前工作，在学校教书，或是销售汽车，感觉完全不一样。这种问题不是明知故问，也不是蠢问题。对于别人日常工作的内

情感到好奇，这是人类最基本的原动力之一，而撰写各位手上拿的这本书，也出自同样的原动力。

2

《大开眼界》一书中收录的所有文章，之前均刊载于《纽约客》杂志（The New Yorker）。我自1996年起便担任《纽约客》的特约撰稿人。在这期间我写过无数的文章，而选入本书的都是我的最爱。我把这些文章归为三部分，第一部分是关于一些锲而不舍的，以及我喜欢称之为“天才型小人物”的人，他们不是爱因斯坦、丘吉尔或曼德拉那样的人物，他们也不像那些打造我们这个世界的伟大建筑师，而是像销售万用剁碎机的罗恩·波佩尔（Ron Popeil），或是以一句广告语而名噪一时的雪莉·波利考夫（Shirley Polykoff）——“她染不染头发？只有她的美发师最清楚。”（Does she or doesn’t she？ Only her hairdresser knows for sure.）第二部分是说理性的文章，主要是讨论整理个人经验的方式。我们对于街头游民现象、金融丑闻，或是像“挑战者号”航天飞机灾难这些事件，应该保持什么样的态度？第三部分是针对我们对人的评断能力提出疑问。我们怎么知道一个人好坏与否，聪明与否，或是能不能把某件事情做得十分妥帖？各位将会读到，我对于我们做这类判断有多准确是存疑的。

阅读这些文章的价值，不在于问题的本身，而在于我更感兴趣的部分，即那些会去思考游民问题、西红柿酱或金融丑闻的人，他们究竟是怎么看待这些问题的。就我本身而言，我完全不知道该怎么评断“挑战者号”的事故。那对我来说无疑是无字天书：那是一堆工整地记在绘图纸上无法解读的数字和图表。可是如果我们通过另一个人的眼睛，从另一个人的头脑里，去看去思考这个问题，那会得到什么答案？

比方说，书中有一篇文章是关于我试图去了解，惊慌失措（choking）和紧张失常（panicking）有什么区别。这篇文章的灵感，

来自1999年7月小约翰·肯尼迪（John F. Kennedy Jr.）驾机失事身亡事件。他是飞行新手，又遇到坏天气，因此“消失在地平线上”（lose the horizon）（这是飞行员惯用的说法），开始螺旋俯冲。我为了解他当时经历的过程，特别请了一位飞行员，带我搭上肯尼迪驾驶的那个型号的飞机，并且选择跟他当时一样的天气状况飞行。我要飞行员做出急速下坠的动作，这不是在耍花招，而是有其必要性。我想了解飞机失事是什么感觉，因为光是知道肯尼迪做了什么，不足以让我解读出那次意外的意义。

“图像问题”这一篇谈到如何解读卫星图像，就好比布什政府误以为自己已掌握的，萨达姆·侯赛因拥有的大规模杀伤性武器的照片一样。我之所以着手写这个题目，是因为我和一位放射医学家看了一下午的乳房X光片，看到一半时——在毫无提示的情况下——他提到他曾经想过，像他这种人看乳房X光片所遇到的问题，应该跟中央情报局（CIA）的人看卫星图片时会碰到的问题很相似。我当时正想知道他脑袋里是怎么想的，而他却想知道CIA官员的脑袋里是怎么想的。我还记得在那一刻，我整个人觉得头晕眼花的。

还有就是关于本书英文书名来源的那篇文章，那是对驯狗专家塞萨尔·米兰（Cesar Millan）的人物速写。米兰可以依靠手的触摸，把最凶悍、最顽劣的狗摆平。当初促使我执笔写那篇文章的原动力，源自我想知道米兰在做这种工作时他脑海里在想什么。可是这个报道写到一半时，我发现还有一个更棒的问题：当米兰施行他的“魔法”时，狗的头脑里在想些什么？这才是你我真正需要知道的：狗的眼中能看到什么？

3

我最常被问到的问题就是：你写作的构想是从哪里来的？我每次回答这个问题都答得不好。通常我的答案都模棱两可，有时是说有人会讲些故事给我听，或是跟我合作的主编亨利拿一本书给我看，从而

激发了我的思绪，要不就干脆说我记不得了。当我在挑选本书的文章时，我就想到要试着一劳永逸地整理出答案来。例如有一篇篇幅长且有点怪异的文章谈到，为什么市面上从未出现与亨氏牌分庭抗礼的西红柿酱品牌。这篇文章的构想是得自友人戴夫，他是做食品杂货生意的。我俩经常会一起吃午餐，而他是那种会思考这些问题的人。（戴夫还有一些关于香瓜的好玩的理论，但我将留到后面才揭秘。）另外一篇是“真实的发色”，是描写开创染发市场的女性。一开始是因为不知怎么的，我脑海里兴起一个念头，觉得写洗发精应该很好玩（我想我真是文思枯竭了）。做过很多访问以后，一位麦迪逊大道[注]类型的人物愤怒地对我说：“你干吗要写洗发精？写染发剂有趣得多了。”于是我就改了题目。

寻找写作灵感的秘诀，就是要说服自己：每个人、每件事都有故事可说。我虽然用秘诀两个字，其实我真正的意思是挑战，因为这是很难办到的一件事，毕竟人类的直觉是假设大部分事情都不会有趣。我们总是在电视频道间转来转去，先要跳过十个，才能选定一个。我们到书店，总要先翻过二十本小说，才能选定一本自己想看的。我们会过滤，区分高下，再做判断，这都是情非得已，因为各式各样的东西实在太多。可是要从事写作，每天都必须对抗这种筛选的本能。洗发精感觉上好像没什么意思？管他的，一定要从这里面找到故事，即使一时找不到，我也要保持信心，相信继续挖掘下去，最终会发现可以写的东西。（对于这一点，我要请读者来判断我是对是错。）另一个寻找灵感的秘诀是，对于权力与知识的不同之处要有所认识。出现在本书中的人物，很少人是大权在握的，他们甚至也没有什么名气。当我说自己对天才型小人物最感兴趣，那是真心话。要发掘有趣的故事，切忌从最上层人物找起，而要从中层人物着手，因为全世界在做实事的大都是中层阶级的人。我的朋友戴夫，就是教导我西红柿酱知识的那一位，他便是中产阶级人士。他做过西红柿酱生意，所以他懂这里面的故事。高高在上的人，因为要保护自己的地位和特权，所以

说话时自我意识很强（这也是应该的），而自我意识正是“趣味”之敌。

在“王牌推销员”一文里，我们会结识阿诺德·莫里斯（Arnold Morris）。他曾在某年夏天，在泽西海岸的自家厨房里，向我演示如何推销万用切果菜机。他的开场白是：“各位乡亲父老，请过来这边，我要向大家示范一台史上最强的切果菜机。”接着他拿起一包烤肉调味料来做道具。“请看这个！”他高举那台机器，活像是在展示一个蒂芙尼花瓶。这就是我发掘灵感的地方，在泽西海岸，某人家的厨房里。

4

从小到大，我从来没想过要当作家。我曾经想当律师，后来到大四那年，我决定要进军广告界。于是我向多伦多市的18家广告公司申请工作，结果收到18封拒绝信，我把这些信一字排开，用胶带贴在墙上（它们到现在应该还存放在某个角落）。我考虑过念研究生，可是成绩不够好。我申请过奖学金，想到有异国情调的地方游学一年，但也遭到拒绝。到最后写作成了我无心插柳而走上的路，这只出于一个简单的原因：我怎么也没想到写作可以是一种工作。工作都是很严肃、很可怕的，可是写作却充满趣味。

大学毕业后，我在印第安纳州一家小杂志《美国观察家》（American Spectator）干了半年，再搬到华盛顿特区，做了几年自由撰稿人，后来进入《华盛顿邮报》（Washington Post），再从那里跳到《纽约客》。一路走来，写作的乐趣丝毫不曾减少，但愿读者在翻阅本书的时候，那振奋的精神跃然纸上。最令我感到挫折的事，莫过于有人看了我写的或别人写的东西，却生气地说：“我不赞成这种看法！”他们为什么要生气？文章的优劣并不取决于其说服力有多强，反正读者在本书中读到的文章不会是这一类。写作的成败关键在于，能不能让读者手不释卷，能不能刺激读者思考，给读者一窥别人内心世界的机会，即便读到最后的结论是——此人的内心世界并不值得羡

慕。我把选入本书的文章称为探索之旅，理由在于我写作的初衷便是如此。现在就请各位细细品味吧。

1. 麦迪逊大道，美国纽约市广告业大本营。——译者注
   而自我意识正是“趣味”之敌。

第一部分

疯狂世界：偏执狂、时代先锋和天才型小人物

“对于山葵上的虫子而言，这个世界只有山葵那么大。”

第一章

王牌推销员

罗恩·波佩尔及其对美国家庭厨房的征服

1

罗科秀坦（Ronco Showtime）电转烤肉器不平凡的故事，始于内森·莫里斯（Nathan Morris）这个人。内森的父亲基德斯·莫里斯（Kidders Morris）是名鞋匠，也是名犹太教领唱者，在19世纪80年代从祖国来到美国，定居于新泽西州阿斯伯里帕克。内森的职业是推销员。他顺着大西洋沿岸南来北往，在海边木道、廉价商店和乡间市集推销新奇的厨房用具，这些用具均是由纽瓦克的顶尖金属公司（Acme Metal）所生产。到20世纪40年代初期，他创办了莫里斯制造公司（N. K. Morris Manufacturing），主要生产KwiKi-Pi三明治烤盘和莫里斯计量切片器。或许是大萧条时期工作不好找的缘故，也可能是因为内森做的这门新行业确实有特别吸引人之处，随后莫里斯家族成员一个接一个追随他走上推销这一行。

内森有两个儿子：莱斯特和绰号“刀子”的阿诺德，他们都是他手下的推销员。他带姻亲欧文·罗森布鲁姆入行。后来罗森布鲁姆在长岛卖塑料制品致富，他的塑料制品包括一种刨丝器，由于做工极好，内森为表示敬意，也推出自己的产品“荷式捣碎刨丝器”。内森跟亲兄弟艾尔合伙，当时艾尔的儿子们与身材瘦长的爱尔兰人艾德·麦克马洪一起在海边木道推销。后来在大战爆发前那年夏天，内森起用外甥塞缪尔·雅各布·波佩尔（Samuel Jacob Popeil）当学徒。人称SJ的波佩尔受内森影响极大，日后更在芝加哥创办了波佩尔兄弟公司（Popeil Brothers），陆续推出万用切果菜机、万用剁碎机、高效能切蔬果机等

产品。SJ有两个儿子，长子杰里不幸早夭；次子——任何人只要看过美国深夜电视购物节目，应该都很熟悉他——叫作罗恩·波佩尔。

“二战”后那几年，有许多人把厨房用具这一行当作终身事业。纽约的科林霍夫家族即是其一。其家族成员中曾有人死于非命。那是发生于1985年的恐怖分子劫持意大利邮轮“阿基莱·劳伦号”事件（Achille Lauro），当时坐着轮椅的利昂·科林霍夫，被巴勒斯坦恐怖分子残忍地推入海中。他们家族在20世纪50年代生产出Roto-Broil 400这款产品，那是早期的家用烤肉器，负责推销这款产品的便是莱斯特·莫里斯。还有一位做厨房用具的是刘易斯·萨尔顿（Lewis Salton），他带着父亲收藏的一枚珍贵的英国邮票，成功逃离纳粹魔掌，把邮票转化为布朗克斯的一间家用电器工厂。他当时推出的产品是萨尔顿食物保温器，这可以说是微波炉的前身，而今日萨尔顿公司出售的主打产品是乔治福尔曼烤肉架。

不过任何对手也比不上莫里斯–波佩尔家族。这是美国厨房用具业界的第一家族。这个家族的人赚得丰厚的利润，娶得貌美的妻子，互相借用对方的构想，夜里躺在床上，还不忘苦思有什么方法，可以使人们削洋葱时流的是欢喜之泪。

他们认为，当时大多数人的想法——把产品开发与产品营销分开——是不对的，因为在他们眼中，这两者密不可分：本身就好卖的东西才会畅销。波佩尔家族的成员个个积极进取又精明能干，罗恩更是其中的佼佼者。他是家族里的“约瑟”[注]，被父亲放逐到蛮荒之地，回来时所赚的钱，比整个家族的人合共赚的还要多。他是把海边木道推销产品的秘诀带到电视荧光幕上的开路先锋。而在莫里斯–波佩尔家族推出的厨房新奇用品中，设计最独到、最受消费者欢迎，以及最能反映其产品与营销相互关联理念的，非罗科秀坦电转烤肉器莫属。这种电转烤肉器可放在厨房台面使用，消费者可以用分4期，每期39.95美

元的分期付款方式购得。而以价钱和功能来说，它可以算得上是有史以来质量最优的厨房家电用品。

2

罗恩相貌英俊，有强壮的臂膀与宽厚的胸膛，他仪表堂堂，五官特征明显而突出。罗恩已60多岁，住在冷水峡谷半山腰的贝弗利希尔斯一栋造型不规则的平层别墅里，屋后有一片鳄梨树和一处菜园。以贝弗利希尔斯的生活标准来说，罗恩的习惯算是老派的。他会自己提东西回家，会去连锁餐厅Denny's用餐；他平时穿T恤和运动裤，会到当地的两家杂货店去买鸡鸭鱼肉，且每天多达两次。他尤其喜欢好市多卖场，因为那里的鸡肉每磅才0.99美元，低于一般超市的1.49美元。不管他买了什么，他都拎回家中的厨房。那里能够俯瞰峡谷，空间十分宽敞，摆了一整排工业用烹饪器具，还有1500瓶橄榄油，角落里挂着一幅油画，画中人是他与第4任妻子罗宾（她曾是某内衣公司的模特儿），还有幼女康泰莎。理论上来说，罗恩拥有一家名为"罗科发明"的公司，公司设立于加州查茨沃思，拥有200名员工，还有两个仓库。不过罗科公司的灵魂人物，其实是在家中办公的罗恩，而公司的许多重要人物，事实上也只是罗恩的朋友，他们也是各自在家里工作。偶尔当罗恩煮好一锅汤，想要商量事情的时候，这些人才会齐集在罗恩的厨房。

过去30年来，罗恩发明了一系列构思巧妙的厨房用具，其中有"罗科电动食物脱水机"，有"波佩尔自动面团香肠机"，这个机器的推力轴承跟防弹玻璃一样，均由相同的材质制成。乍现的灵光总是引导着努力不懈的罗恩。比如说2000年8月，他突然领悟，秀坦电转烤肉器的后续产品应该是什么。那时他和左右手艾伦·巴克斯一直在研发一种调面糊机，一次最多可以放入10磅重的鸡翅、扇贝、虾或鱼片；只要把鸡蛋、面粉、面包屑和上述原料搅拌好，几分钟后这道菜就大功告成，而且无论厨师的手或机器本身都不会弄脏。罗恩最近在午餐桌上向我

说明那次的情形：“巴克斯到韩国去了，那里有一些大订单即将敲定。”

当时罗恩在贝弗利希尔斯酒店的波罗厅贵宾室吃着汉堡和薯条。他说：“我打电话给巴克斯，把他吵醒。当地时间是凌晨两点。以下是我一字不差对他说的话：‘放下那边的工作，别管面糊机了，这个计划要先做。’”那个额外的计划也出自罗恩的灵感，那是一个可以在室内熏肉，却不致发出臭气污染空气和弄脏家具的装置。原本罗恩在自家的阳台上，就摆着这种室内熏烤炉的原型机，那是他一年前研发出来的，是那种“小题大做的复杂设计”。有一天他心血来潮，把一只鸡放进去熏。“结果那份熏鸡肉实在太好吃了，我忍不住对自己说，”说到这里，他开始用左手敲打桌面，“我这一辈子没吃过那么好吃的鸡肉三明治。”他反问我：“你吃过几次熏火鸡肉三明治？也许每半年才吃一次。才吃一次！那你又吃过几次熏三文鱼？啊，不止一次。假设你每3个月吃一次熏三文鱼好了。那猪肋排吃过几次？看你是在哪一家餐厅点肋排。熏香肠，也是同样情况。我们都会吃烟熏的食物，”他倾过身来，戳我的手臂，强调他说的话，“可是我很清楚一件事，马尔科姆，你家没有熏烤炉。”

秀坦电转烤肉器的构想，也是循这个模式而来。大约4年前，罗恩在好市多购物时突然注意到，有一堆顾客大排长龙，等候购买刚出炉的烤鸡。他们喜欢吃烤鸡，可是罗恩知道一件事：这些人家里都没有电转烤肉器。他回家后打电话给巴克斯，两人一起买了玻璃鱼缸、马达、电热丝、烤肉杆和若干零件，然后开始拼装。罗恩希望做出的器具，既要大到可以放得下15磅重的火鸡，又要小到能够挤进一般厨房橱柜下方和厨房台面之间的空隙。他不要自动调温装置，因为这种装置会自动断电，而加热器不断开开关关，无法产生他认为十分重要的效果——即烤出均匀、酥脆的金黄色表皮。同时烤肉杆必须水平转动，不可垂直转动，因为在垂直杆上烤整只鸡或烤大块牛肉时，会出现上半部被烤干，汁液全流到底部的情况。罗恩的专利律师罗德理克·

多尔曼说，每次他到冷水峡谷去时，他经常看到厨房台面上放着五六个电转烤肉器的原型机，一字排开。罗恩会在每台机器里各烤一只鸡，以便比较烤出来的肉质和金黄色泽。他也会思考一些细节，例如是否能在烤肉串靠近电热丝之际使它转动，好让烤出来的肉串的内侧也跟外面一样呈金黄色。待罗恩完成秀坦电转烤肉器的成品时，他申请了不下24项专利。电转烤肉器的马达是同类产品中马力最强的；油滴盘包覆了一层附有不粘涂料的陶瓷，很容易清洗；而整个电转烤肉器即使连续10次从3英尺高的地方，砸落在水泥地或石材面上，仍然可以继续使用。在罗恩眼中，这个电转烤肉器烤出来的鸡肉，绝对是他这辈子吃过最好吃的鸡肉。

当时，罗恩为秀坦电转烤肉器拍了28分30秒的电视广告片。片子是在有观众的摄影棚里实况拍摄，然后在1998年8月8日首次播出。此后这个广告片便不断四处播放——经常是在清晨时段，或是在奇奇怪怪的有线电视频道，与教人理财的节目，以及重播的老剧集《三人行》（Three’s Company）等连着播放。而观众的反应极其热烈，在广告片推出后的3年里，秀坦电转烤肉器的总销售额超过10亿美元。罗恩从未用过一个焦点小组[注]，他也不靠市场调查专家、研发团队、公关顾问、麦迪逊大道的广告公司，或是企业经营顾问。他的经营方式是莫里斯家族和波佩尔家族在20世纪大部分时候一贯的做法，也是每个专家都声称在现代经济中办不到的做法。他在厨房里构想出新产品，然后自己走出去，直接推销。

3

罗恩的舅爷爷内森·莫里斯，长得很像影星加里·格兰特[注]。内森喜欢戴硬草帽，会弹夏威夷四弦琴，爱开敞篷车，还会创作钢琴曲。他经营事业的地点是在阿斯伯里帕克附近的山脊道上，一栋低矮的、刷着白漆的房子里，后面有一小间加盖建筑物，他就在那里展开了对特氟龙[注]的创新研究。内森有一些怪癖，例如他得了恐慌症——若没

有医生陪同，他不敢走出阿斯伯里帕克半步。他与兄弟艾尔不和，后来艾尔一气之下移居亚特兰大。他之后又与外甥SJ起龃龉。内森认为是他带外甥进入厨房用具这一行的，外甥却不知感恩。这两人在对立到最严重时，曾经为了SJ的万用剁碎机而对簿公堂。万用剁碎机是准备食物用的，装有特殊的离合装置，带动旋转的褶式W型刀片，最适合切卷心菜和肝脏。当内森推出一款名为Roto-Chop，与之极为相似的产品时，SJ就控告他侵犯专利权。（碰巧万用剁碎机本身好像也是出自瑞士Blitzhacker公司的灵感，后来SJ也输了在瑞士的专利官司。）

他们两人于1958年5月在新泽西州的特兰顿打官司，法庭里挤满了莫里斯和波佩尔两家的人。开庭后，先是内森在台上接受SJ的律师们诘问；他们试图证明，内森只是个叫卖小贩和仿冒者。庭审进行到某一关键时刻，法官忽然打断诘问程序。与SJ合作多年的专利律师杰克·多米尼克回忆说："法官举起右手指着内森。我一辈子都忘不了他说的话，'我认识你，你是推销员，我看过你在街头推销东西'。内森也用食指回敬法官，并且大叫：'不是！我是制造商。我是个有身份的制造商，跟我合作的也是一等一的律师。'"（据多米尼克表示，内森是那种会把每位跟他一起工作的伙伴都说得很了不起的人。）多米尼克继续说："就在那个时候，内森的脸越来越红，法官的脸比他更红，于是审判暂停。"那一天后来发生的种种，在多米尼克未发表的手稿里被描写得最精彩，手稿题目是"SJ的发明——代表律师多米尼克著"（The Inventions of Samuel Joseph Popeil by Jack E. Dominik–His Patent Lawyer）。内森突然心脏病发作，令SJ内疚不已。多米尼克写道："随后出现啜泣声，SJ的自责油然而生。第二天这个案子就和解了。而内森前一天才发作的心脏病居然好了，实在是个奇迹。"

内森具有表演天赋，他的众多亲戚也是如此。而推销产品首要的功夫就是表演。据说内森的侄儿艾尔奇（推销员中的一位翘楚），曾经在一个漫长的下午，卖给一名穿着讲究的男子一件又一件的新奇用具。到收工时，艾尔奇亲眼看着那个男子走开，停下，望着自己的提

袋，然后把刚刚买下的所有东西，全数丢到附近的垃圾箱里。莫里斯家的人就有这种能力。罗恩说："我那些亲戚连空盒子都卖得出去。"

莫里斯这一家族最后一位活跃在推销这一行的是"刀子"阿诺德。这个绰号是因为他特别擅长运用Sharpcut刀具而来，Sharpcut刀具是Ginsu刀具的前身。阿诺德现年70岁出头，他生性乐观、顽皮，他有圆圆的脸庞，几缕白发，还有一个招牌动作——每次把西红柿切成工整、漂亮的薄片后，一定熟练地顺着刀子钝的那一边，把西红柿片排成整齐的一排。目前他与妻子菲莉丝住在距阿斯伯里帕克几英里外的大洋城。他（带着或许也是推销轻触式刀时的绝对信心）表示，菲莉丝是"阿斯伯里帕克最漂亮的女生"。最近有一天早晨，他坐在书房里，精神抖擞地开始推销万用切果菜机，那是SJ在大约40年前就开始生产的器具。

"各位乡亲父老，请过来这边，我要向大家展示一台史上最强的切果菜机。"他开始了。菲莉丝坐在旁边，脸上闪耀着骄傲的光芒。阿诺德拿起一包烤肉调味料当道具，那是罗恩随秀坦电转烤肉器一起销售的赠品。"请看这个！"他高举那台机器，活像是在展示一个蒂芙尼花瓶。他强调用这个机器切马铃薯，切洋葱，切西红柿……有多么利落。他说话时的声音极具说服力，带着泽西海岸语调的韵律，听起来像是在唱歌："有几个人能像这样切西红柿？你刺它，切它。你会弄得满手汁液，它一直滴到手肘。用万用切果菜机来切，你的动作会有点不一样。你把西红柿放进去，然后转动。"他示范把西红柿固定在机器的底座上。"看这西红柿，各位女士！看这西红柿！转动越多，切出来的片越多。看这西红柿，各位女士！每一片切出来都整整齐齐，没有一粒籽掉出来。不过我最喜欢用这台万用切果菜机来切卷心菜。我的岳母大人以前常常这样对付卷心菜。"他对着想象中的卷心菜，做出一连串乱切的动作。"我以为她要自杀。噢，天啊，我拼命祷告，求她不要失手。请别误会，我很爱我的丈母娘，只是她的女儿令我伤脑筋。

处理卷心菜的时候，是先把它切一半，再切成丝，做凉拌，快火炒，做色拉，或是各种做法，它切出来就像小麦片……”

那是一人担纲的独角戏，只是阿诺德表演的目的不只是为了娱乐大众，他是要卖东西。他说：“一个推销员可以成为很棒的演员，可是演员却不一定能够成为很棒的推销员。”推销员必须能让人鼓掌叫好，还愿意掏出钱来。他一定要能够掌握好行话所说的“转折点”：在千钧一发的关键时刻，从演员的角色转变为商人。假设在50个围观者当中，有25人走上前来购买产品，真正的推销大师只会卖给其中的20个人，然后对其余5个人说：“等一下，我还有更多特色要向各位介绍。”然后再开始大力推荐产品，但是这一次与前面稍有不同，而那四五位没有买到产品的人，就成为下一批围观群众的内圈，被后来者包围。由于他们急着付钱，想买好东西就走，于是引起另一波抢购潮。

推销的转折点需要推销员善用人们的预期心理，所以阿诺德总是在示范台上放着一个诱人的菠萝。他说：“40年来，我每次都保证会示范切菠萝给大家看，可是我从来没有切过一次。甚至我有一个同行的朋友，干脆去买了一个菠萝模型。干吗真的切菠萝？一个菠萝要两三美元，而且切完以后，围观的人就都走了。”阿诺德说，他曾经雇用过一些人，在康涅狄格州丹伯里的市集上，替他推销一款切菜机。那几个人无精打采的态度令他十分不满，他索性自己上场示范。他说，那些人等着看他笑话，因为他从来没有用过那一款切菜机，所以他一定会切得乱七八糟。可是他经一次示范，还是赚了200美元。阿诺德回忆当时，说道：“这些人的眼珠子都要掉出来了，他们说：‘实在没有道理，你连怎么用这机器都不知道。’我说：‘可是我知道有一件事我做得比你们好。’他们问：‘什么事？’我说：‘我知道该怎么让人掏钱。’那就是该死的这一行的秘诀。”

罗恩自20世纪50年代中期，便开始在芝加哥麦克斯韦尔大街的跳蚤市场推销父亲生产的厨房用具。当时他才13岁。每天早晨5点他就来到跳蚤市场，准备好各50磅的洋葱、卷心菜、胡萝卜，和100磅的马铃薯。他从6点开始卖，一直卖到下午4点，一天可以做成多达500美元的生意。到十八九岁的时候，他开始转战全州和各郡的市集巡回推销。后来他在芝加哥商业圈内，州街与华盛顿街交汇处的沃尔沃斯连锁超市分店里，弄到一个热门的地点。当时那里是沃尔沃斯连锁店在美国生意最好的一家分店。他推销万用剁碎机和万用切果菜机，结果他赚的钱比分店经理还多。他在高级餐厅Pump Room吃饭，手戴劳力士表，住一晚150美元的酒店套房。从当时的照片来看，他长得一表人才，有一头浓密的黑发，一双蓝绿色的眼睛，以及性感的嘴唇。几年后当他把办公室搬到密歇根大道919号时，还获得“花花公子大楼的保罗·纽曼”[注]这一称号。

梅尔·科雷（Mel Korey）从大学时代就认识罗恩，也是他的第一个生意伙伴。科雷还记得当年曾经去州街的沃尔沃斯分店，看罗恩推销万用剁碎机。科雷说：“他迷死好多人，因为他实在太帅了，附近的秘书小姐都会趁着午休时间专程到沃尔沃斯去看他。他会挑好时机进入转折点，顾客简直是抢着过来买的。”几年前，罗恩的一位朋友史蒂夫·怀恩——也是幻象度假村集团（Mirage Resorts）的创始人，他去看望因内线交易而入狱的著名金融家迈克尔·米尔肯。他们两人坐在电视机前，无意中看到一集罗恩的购物广告节目，他正在一步步地降价。这是直接移植自街头推销模式的例行策略，他说：“各位不必花200美元，不必花180美元，不必花170美元，不必花160美元……”那是标准的推销花招：只因为一开始的价格喊得很高，这听起来就很戏剧化。然而罗恩叫起价来，却有一种令人难以抗拒的魔力。他口中的价钱越来越低，此时怀恩和米尔肯，这两位跟任何一个熟知利润率的美国人一样，异口同声地大叫：“打住！罗恩，别再降了！”

罗恩是最厉害的推销员吗？唯一一次有意为这个问题找到明确答案的行动，发生在大约40年前，当时罗恩和阿诺德在马萨诸塞州西斯普林菲尔德举行的东部各州博览会上，推销一组刀具。而另一位推销员弗洛斯蒂·维森也在场，他也是一个传奇人物。罗恩说："维森是个穿着讲究、口才一流的人物，也是位很棒的推销员。可是他自以为无人能比。所以我就说：'各位，这个博览会一共为期10天，每天大概有11小时到12小时。我们轮流上阵，比赛谁卖得多。'"在莫里斯－波佩尔的推销学中，这叫作"对决"。那次较量的结果，没有一个人忘得了。罗恩击败了阿诺德，但是两人的"战绩"只差一点点，不超过几百美元。而维森推销的成绩，只及两位对手的一半。罗恩继续说："你不知道维森的压力有多大。博览会结束时他来找我，对我说：'罗恩，在我有生之年，我再也不会跟你一起工作了。'"

维森想必是魅力十足，又很有说服力，然而他以为这样就够了，以为推销的游戏规则与名人代言的规则一样。当职篮明星迈克尔·乔丹为麦当劳的汉堡代言时，乔丹是其中的明星。可是罗恩或阿诺德在推销万用剁碎机等商品时，他们的能耐就在于，让万用剁碎机成为明星。毕竟这是一项创新产品，用不同的方式去切洋葱，剁肝脏；消费者需要重新考虑要不要改变自己的做菜方式。万用剁碎机跟大部分伟大的发明一样，会打乱人们日常的例行做法。那你要怎么去说服人们放弃原来的习惯？你不能只靠诚心诚意或讨好逢迎，靠名气大或外表好看也不够。你必须不止一次、两次，而是三次、四次，向顾客说明这项发明，而且每一次都要有不一样的转折。你必须示范机器到底怎么用，为什么它比较方便。在用机器剁肝脏时，你要引导观众注意你的手部动作，然后确切地告诉他们，这个机器用于日常的烹调工作十分合适。最后强调，这虽然是革命性的发明，使用起来却一点也不难，以此作为卖点，把东西卖出去。

30年前录像机刚上市时，它也是会改变人们生活习惯的产品。理论上，录像机可以让我们录下电视节目，这样我们再也不必被黄金时

段绑住。然而尽管录像机后来变得十分普及，但是却很少实现这个用途，那是因为从来没有人推销过录像机。没有人曾经不止一次、两次，而是三次、四次，向消费者解说过这项新产品；也没有人精确地展示过录像机的使用方式，或是示范如何把录像机融入日常生活里，也没有一双手一步步引导消费者操作整个机器。制造商只管把装着录像机的箱子交给顾客，拍拍他们的肩膀，再附上一本使用手册。任何推销员都会说，这么做是不行的。

有一次我到冷水峡谷的罗恩住宅去拜访他时，我有幸坐在他家厨房的高脚凳上，见识到他那一套真正的推销是怎么一回事。罗恩说起他刚刚才和演员罗恩·西尔维一起吃完饭。罗恩·西尔维在一部有关O·J·辛普森案的新电影里，饰演罗恩的朋友罗伯特·夏皮罗（辛普森的辩护律师）。罗恩说："他们把罗恩·西尔维后脑勺的头发剃掉，让他后脑勺秃了一块，因为夏皮罗后脑勺就秃了一块。所以我就对他说：'你一定要买GLH。'"GLH是罗恩早年推销过的产品，那是一款喷雾发胶，可以使头发变浓密，盖住秃头的地方。"我跟他说：'那可以让你比较好看，要拍戏时再洗掉就好了。'"

讲到这里，一般推销员通常会打住。这个话题已经说完，可以翻篇了。我们两个那时候一直在谈秀坦电转烤肉器，身后的台面上，有一台秀坦电转烤肉器正在烤鸡肉，另一台在烤小牛排。罗恩前方的桌上，一台面团机也在运转中。他自己则在炒一些大蒜，准备午餐的时候吃。可是他既然说起GLH，如果不把GLH的妙用展示给我看，那他就不是罗恩了。他快速走到厨房内另一边的一张桌子前，还边走边说："别人总是问我：'罗恩，GLH这个名字是怎么来的？'那是我编出来的，就是美丽的头发（Great-Looking Hair）。"他拿起一个罐子说："我们做了9种颜色，这一罐是银黑色。"他拿起一面小镜子，以便找到头上秃掉的地方。"现在，第一步是喷在没有秃的地方。"他摇晃那个罐子，然后开始喷头顶；他一面喷，一面说个不停，"接着喷没有头发的地方，"他指着秃头处，"就在这里，好了，现在等它干。梳理

功夫占最后外观好坏的50%。”他开始用力梳头发，突然间，罗恩看起来就像是有满头黑发。我说：“哇！”罗恩面露得意之色。

“你的反应是‘哇’。其他人的反应也一样是：‘哇。’只要用过的人都会发出同样的尖叫。”他抓住我的手臂，把我拉到外面的阳台上，“如果走到室外，在明亮的阳光下，或者平常的大白天，你也看不出我后脑勺秃了一大块。这看起来真的很像头发，这个产品真的很厉害又不可思议，且用任何洗发精一洗就掉。你知道谁会是最佳代言人吗？艾伯特·戈尔[注]。你想摸摸看感觉怎么样吗？”罗恩把头低下来，让我能看到他的后脑勺。我说了“哇”，也看过他的头发在室外的样子，可是罗恩身上的推销本性使他仍然不满足，我还得摸摸他的后脑勺。我摸了，那感觉就像真的头发。

5

罗恩不只继承了内森的推销功夫，也不愧是SJ之子；这一点颇能解释秀坦电转烤肉器为什么会大卖。SJ在位于芝加哥壮丽大道高级地段的德雷克大厦，拥有一间包含10个卧室的豪宅。他的凯迪拉克房车配有专职司机，车内还装设电话，这在当年是很稀奇的，他也很喜欢炫耀那部电话。他穿三件式西装，喜欢弹钢琴，抽雪茄，他常皱眉头，说话时会发出怪异的小小呼噜声。他把钱都押在美国国库券上，而他的人生哲学，体现在他说过的一些名言里。他对律师说：“如果对方逼得太紧，就告他。”他对儿子说：“重点不在于你花了多少钱，而在于你赚到多少钱。”有一位设计师质疑，他最畅销的成功商品之一“袖珍渔夫”（Pocket Fisherman）携带式钓竿到底有什么用途，他说：“这不是拿来用的，是拿来送人的。”

1974年，SJ的第2任妻子埃洛伊丝决定找人干掉他。她找来两名职业杀手，其中一个的名号相当贴切，就叫“剥皮先生”。那时候埃洛伊丝跟两个女儿及她本人的男友，住在SJ位于新港滩的房子里；她的男

友是一个37岁的机械师。在埃洛伊丝受审的法庭上，SJ被问及那个机械师，他答道：“我是有一点高兴，有他在，可以让她别来烦我。”那是SJ典型的作风。不过11个月之后，埃洛伊丝出狱，SJ又跟她再次结婚；那也是SJ典型的作风。正如一位他过去的同事所说：“他是个怪胎。”

SJ是个爱好设计新玩意儿的人。他会在夜里睡着睡着爬起来，用摆在床头柜上的本子，画下一些零乱的草图。他会躲在厨房里好几个小时，把里面搞得一塌糊涂，然后带着恍惚的神情走出来。他很爱站在机械师身后，越过他们的肩头，探看他们组装自己设计的原型产品。他在20世纪40年代末及50年代初，几乎只用塑料材质，为厨房的各项基本设备重新赋予低调的现代风格。蒂姆·塞缪尔森（Tim Samuelson）说：“这些漂亮的塑料制面粉筛子，是波佩尔兄弟公司做的。”塞缪尔森是芝加哥历史学会（Chicago Historical Society）的负责人，也是研究波佩尔家族史的重要权威。“他们使用对比色，或是结合不透明塑料与半透明漩涡纹塑料。”塞缪尔森曾买到波佩尔兄弟公司原产的甜甜圈机，他觉得这个以红白色塑料做成的用具，“有着优美的线条”，从此他就对波佩尔家的一切都十分着迷。直到今天，他在海德公园高层住宅的自家厨房里，仍会使用万用剁碎机来准备做色拉的材料。塞缪尔森再说道：“他的东西一定有一点小巧思。以波佩尔自动翻蛋器为例，它外观看来就像一般的刮刀，可是如果挤压把手，刀片转动的角度就刚好能让一个荷包蛋翻过来。”

沃尔特·赫布斯特是一位设计师，他的公司曾经与波佩尔兄弟公司合作多年。他说SJ的一贯做法，就是先想出一个整体的主轴。“他会一大早带着这个主轴跑来，就像这样，”他模仿SJ沙哑的声音：“‘我们需要改善切卷心菜的方法。’那是一种热情，无与伦比的热情。有天早上，他一定是刚吃过葡萄柚，因为他一上班就打电话给我说：‘我们需要有更好的方法来切葡萄柚。’”后来他们想出来的是一种双刀片削皮刀，在两片刀片之间留有些许距离，这样就可以同时切葡萄柚两边的

皮。赫布斯特说："几条街外有一个小杂货店，SJ就派司机去买葡萄柚。起先是买6个，可是在两个星期内，6个变成12个，12个变成20个，到最后我们一天要削30个到40个葡萄柚。我不清楚那家小杂货店知不知道究竟发生了什么事。"

SJ最可圈可点的发明，毫无疑问是1960年上市的高效能切蔬果机。这基本上是切割食物用的，是一款没装马达的食物调理机。这个器具的核心是一串细长、锐利的刀片，像吉他弦一样，挂在两个涂过特氟龙的金属环上。金属环是在伊利诺伊州的伍德斯托克，用特殊等级的364铝合金制成。当两个金属环一上一下对齐排列，刀片呈平行状时，只要把洋葱或马铃薯压下去，穿过刀片，出来的便是整齐的洋葱片或马铃薯片。如果转动上面的金属环，使上下刀片呈十字状缺口，那切出来的就是洋葱粒或马铃薯丁。框住这两个金属环的是造型美观的塑料外壳，上面有一个活塞，由此把蔬菜送入机器。在技术上，高效能切蔬果机是一大胜利：机器所用的刀片强度，足以抵挡蔬菜下压的压力，其制造方法获得了美国的专利。可是从营销的角度看，这却带来一个难题。SJ的产品向来是由推销人员带着一大堆蔬菜叫卖出售，他们携带的量是供一整天示范所需。然而高效能切蔬果机工作效率太高了；据波佩尔兄弟公司的推算，单单一分钟时间，它就能够切好120个锯齿状的水煮蛋、300片小黄瓜片、1150根马铃薯条、3300块洋葱丁。以往供一整天使用的蔬菜量，现在几分钟便切完了。推销人员已经负担不起每次只面向100来个人推销的成本；他们必须一次面向10万人。高效能切蔬果机必须在电视上销售，而最早认识到这个事实的推销员，其中之一便是罗恩。

1964年夏天，高效能切蔬果机刚推出不久，科雷与罗恩联手创办了罗科公司。他们以500美元的成本，拍摄了高效能切蔬果机的电视广告。广告内容是直截了当地推销产品，并且整个推销过程浓缩至两分钟。广告拍好以后他们从芝加哥出发，前往邻近的中西部城镇。他们直接到当地百货公司上门推销，说服对方以包销的方式陈列高效能切

蔬果机，包销就意味着卖不掉的全部可以退货。然后他们又到当地电视台，找到最便宜的广告时段，买下两三周的时间播他们的广告，并祈求这么做能够吸引足够多的顾客上门。科雷说："我们买入高效能切蔬果机的批发价是每台3.42美元，售价是每台7.46美元，而百货公司的零售价是9.95美元；也就是说，我们的获利空间有4美元。假设我花100美元做电视广告，那要卖出25台机器才能回本。"在当年，显然只有像宝洁这种大公司，才会用电视广告推销厨房用具。科雷和罗恩，这两个才20岁出头的推销员，要通过电视来推销没有人听说过的高效能切蔬果机，能不能成功都很难说。他们俩是在做一场豪赌，结果让他们大感意外，他们的努力没有白费。

科雷回想起最初创业维艰的那几年，继续说道："蒙大拿州比尤特有一家店叫轩尼诗。当地居民那时还穿军衣式的厚呢短大衣，镇上多半是酒吧，只有几栋三层楼的建筑。居民总共272700人，当地只有一家电视台。我带着高效能切蔬果机去那家店，他们说：'我们拿一箱好了，这里顾客不会很多。'我再到电视台去，那个地方又脏又乱，唯一一个业务员已经老得快聋快瞎了。我排好一个时段，连播5周，广告费是350美元。我算一算，只要可以卖出174台机器——6箱，我就很高兴了。后来我回到芝加哥，有一天早上进办公室时，电话响了。他们说：'那一箱全部卖完了，快再空运6箱高效能切蔬果机过来吧。'隔一周的星期一，电话再次响起，又是比尤特那边打来的："'我们又卖光了那150台。'我又空运了6箱。后来每隔几天，只要电话一响，我们就会互看一眼，说：'蒙大拿比尤特。'"即使到今日，已经过了几十年，科雷还是觉得难以置信。"那个镇上总共才几户人家？可能几千户吧？结果我们在5周之内，一共卖了2200台高效能切蔬果机！"

为什么高效能切蔬果机如此畅销？毫无疑问，那是由于美国大众殷切希望可以买到更好用的切蔬果用具。然而关键不止于此：高效能切蔬果机代表媒体（电视）与信息（新器具）之间完美的结合。就使用者的感受来说，高效能切蔬果机是完完全全简单易用。拿起马铃

薯，往金属环压下去——好了，炸薯条的原料完成了。不需要按什么按钮，其中也没有令人生畏的隐藏装置；仅用两分钟的广告插播时间就能够把怎么使用高效能切蔬果机解说得清楚明白，而且消除了所有人对新科技的恐惧感。更特别的是，你可以把镜头紧盯产品本身，强迫观众把所有的注意力都聚焦于产品上。顶尖推销员在做现场示范时极力想要达到的目标，电视可以将其发挥得更加淋漓尽致：那就是让产品成为明星。

6

这是罗恩绝对忘不了的一课。在他为秀坦电转烤肉器拍摄的广告中，一开场出现的并非他本人，而是鸡鸭鱼肉在电转烤肉器中转动的一连串镜头，烤肉油亮亮的让人垂涎三尺。广告旁白跟着叙述每个镜头："可口的6磅重烤鸡"、"肥美多汁的烤鸭"、"叫人口水直流的烤猪排"。在这些镜头过后，我们才会看到身穿运动外套和牛仔裤的罗恩。他指出传统烤肉有各种问题，制作过程中总会弄得到处脏乱，让人头痛。他用铁锤去敲秀坦电转烤肉器的门，以显示它有多么坚固。他熟练地捆好一只鸡，插进有专利权的秀坦双叉烤杆，再放进烤肉器里。接着他重复同样的动作，又烤了两只鸡、几片搭配柠檬和茴香的三文鱼，以及一块肋排。整段过程从头到尾，摄影机都对准他的双手，那双手则动个不停，流畅地操作着秀坦电转烤肉器，同时罗恩用深沉的声音，一步步引导观众认识每个步骤："只要很轻松地把食材放进去，就像这样，一点都不费力。另一边也是同样的做法。现在撒上一些香料及调味料，再调好位置，关上玻璃门，烤上一个小时。把时间设定好，就不必管它了。"

为什么这个广告的效果这么好？因为秀坦电转烤肉器与高效能切蔬果机一样，最原始的设计就是要让产品成为明星。罗恩一开始就坚持，烤肉器的门必须是整片的透明玻璃，而且要往后倾斜，好让更多的光线可以透进来，那样制作者随时从外面观看里面所烤的鸡、火鸡

或猪肋排，都能够看得一清二楚。巴克斯说，从第一代的秀坦电转烤肉器推出后，罗恩就十分重视烤出来的金黄色泽和均匀度如何，并且他认定烤杆转动的速度不太对。烤箱原本设定的速度是每分钟旋转4圈。罗恩在他的厨房里做比较测试，用各种速度试烤一只又一只的鸡，最后他判定，效果最佳的旋转速度应该是每分钟转6圈。我们可以想象，如果是一位精明干练的企管硕士，抱着一大沓焦点小组的试验结果报告，他必定会说，罗恩卖的其实是方便和有益于健康生活的产品，所以，花费几十万美元不断更改制造模具，只为了能够烤出更均匀的金黄色，实在不值得。可是罗恩明白，无懈可击的金黄色很重要，其道理就跟倾斜透明的玻璃门是一样的：产品的每一项设计，都必须使它在展示时，能够充分而有效地表现出它的优越性能。产品在台上看起来越有价值，推销者就越容易进入转折点，请顾客掏钱购买。

换句话说，如果当年是由罗恩来介绍录像机，他不仅仅会在电视购物节目中推销这台机器，他更会在录像机的设计上做出改变，那样才能在电视上清楚地展示产品。例如机器上的时钟不会是数字钟。（当然那无助的一闪一闪等待重设的数字钟，现在已经成为挫折的象征。）录像带放进去后，也不会藏在隐秘的入口后面，而是会在清楚明显的地方运作，一如烤箱里的鸡。所以当机器在进行录像时，我们可以看到带子在转动。机器上的控制装置也不会是一排不明显的按钮，而会是大型按钮，并且每次按下去或弹上来，都会发出有确认作用的咔哒一声。另外录像过程的每一个步骤，都会由一个明显的大数字钮所代表，只要设定好就不必管它了。再者，罗恩的录像机会是一个薄薄的、不起眼的黑盒子吗？当然不会。在西方文化中，“黑盒子”一词的含义等同于令人费解的东西。罗恩的录像机会以红白色的塑料为外壳，分为半透明的漩涡纹物质和不透明物质两部分，要不就是用364铝合金，涂上一些大胆的基本色。录像机的放置地点会在电视机上方，而不是下方，这样当邻居或朋友来访时，他们一眼就会看到，并且说：“哇，你也买了一台罗科万用录像机！”

7

罗恩的童年过得并不快乐。他曾经对我说："我记得烤过一个马铃薯，那大概是我四五岁的时候。"当时我们正坐在他的厨房，刚刚试吃了一些秀坦电转烤肉器烤出来的小牛排。他不是一个会缅怀过去的人，所以为挖出他的记忆，我着实花了一点时间。"我实在太饿了，马铃薯烤好后我好像怎么狼吞虎咽都嫌太慢。"通常罗恩总是动个不停，要不就是手上正忙着切食物，要不就是来回踱步。不过此刻他静下来没有动。他很小的时候父母就离异；父亲SJ跑到芝加哥去，母亲则失去踪影。他和哥哥杰里被送到纽约州北部的一所寄宿学校。"我记得见过我妈妈一次。而直到13岁我搬到芝加哥为止，我不曾记得有见过我爸爸。在寄宿学校那段日子，我记得一件事是，那是一个星期天，同学们的父母都来学校看望他们，而我的父母从未现身。我即使知道他们不会来，却仍然走到学校的周边地带，顺着农田放眼望去，我看到了一条路。"他用手做出一个起伏的手势，表示那条路一直延伸到远处，"我记得自己站在那条路上一边哭，一边看着几英里外的一辆车子在移动，希望里面坐的是我爸爸妈妈。可是他们没有来，这是我对寄宿学校唯一的记忆。"罗恩依旧保持一动不动的姿势。"我不曾记得这一辈子有开过生日派对，只记得祖父母把我们接走，我们就搬到佛罗里达。爷爷以前会把我绑在床上，捆住我的手和脚，因为我有翻过身来趴着睡的习惯，如果我往上往下或向左向右，就会撞到头。是什么原因？是怎么撞到的？我也不知道。我像老鹰展翅那样被绑着，背朝下。如果我能够翻过去，趴着睡，爷爷会半夜醒来，跑进我房间，把我打个半死。"罗恩停顿一下，又说，"我从来不喜欢爷爷，也完全不了解母亲、外公外婆，或是那个家族的任何人。就是这样了，没有太多可以回忆的东西。显然那时也发生过别的事，只是回忆都被洗掉了。"

罗恩与祖父母来到芝加哥时是13岁，他被送往波佩尔兄弟公司的工厂工作——但是只有在周末，也就是父亲不在工厂的时候。他回忆

道："午餐是三文鱼罐头和白面包，那里的伙食就是如此。我有没有跟父亲住在一起？从来没有，我跟爷爷奶奶住。"他成为推销员后，父亲只给过他一样好处：他允许儿子赊账。科雷说，有一次他开车从学校送罗恩回家，把他送到他父亲的公寓门口。"他有那间公寓的钥匙，他进门时父亲已经躺下了。他父亲问：'是罗恩吗？'罗恩答：'是的。'可是他父亲并没有走出来。到第二天早上，罗恩还是没有见到他。"后来罗恩自行创业，于是他便成为波佩尔兄弟公司的不受欢迎人物。SJ一位昔日的同事回忆说："从此以后罗恩就被禁止进入那个地方。他无法踏进公司的大门，也从来不被允许参与任何事。"对此，罗恩说得简单："我父亲眼睛里只有生意，我个人并不了解他。"

我面前这个人，他的一生都照着父亲的形象走：他从事跟父亲一样的行业，同样对厨房器具投注永不止息的心力，而且是以销售父亲公司的产品起家。可是他的父亲在哪里？科雷摇着头说："如果他们父子齐心，他们一定可以创造奇迹。我记得有次我们跟K-tel公司谈合作，他们说如果我们联手，可以变成战争机器。对方用的就是这个字眼。罗恩和父亲如果联手，本可以成为战争机器的。"尽管如此，你很难发现罗恩有一丝一毫的怨怼。有一次我问他："谁是你的灵感来源？"他第一个想到的人名很快就出来了，是好友史蒂夫·怀恩。接着他沉默了一会儿，又说："我父亲。"不管内情如何，罗恩显然在父亲的身教里，发现了具有无比价值的传统。那他如何对待这个传统？他超越了传统，创造了秀坦电转烤肉器，就价钱与功能而论，秀坦毫无疑问是超越了莫里斯计量切片器、荷式捣碎刨丝器、万用剁碎机，及高效能切蔬果机的总和。

当我到大西洋城拜访阿诺德时，他曾经带我去看当地的犹太墓园——神圣的谢拉姆斯（Chesed Shel Ames），地点就在镇外一个小山坡上。我们乘坐阿诺德的白色奔驰车，车子缓缓驶过镇上的贫民区。当天下着雨。在墓园外站着一个穿汗衫的男子，他正喝着啤酒。我们通过一扇生锈的铁门进入墓园。阿诺德说："一切都是从这里开始

的。”他指的是，这整个力争上游，也争执不断的家族的每一分子，最终都埋葬于此。我们走过一排排的墓碑，最后来到一个角落，找到莫里斯家族的墓碑。习惯戴硬草帽，曾经策略性心脏病发作的内森在这里，旁边是他的妻子贝蒂。隔几排是家族长老基德斯夫妻，再过去几排是罗森布鲁姆，他当年在长岛靠卖塑料制品而致富。然后是所有的波佩尔家族成员，墓碑很整齐地排列着：罗恩的祖父艾萨多尔、蛇蝎心肠的祖母玛丽、冷淡对待自己儿子的SJ、罗恩早逝的哥哥杰里。罗恩生于这个家族，却不属于他们那一群。阿诺德缓缓走在各个墓碑之间，雨水从他的帽檐滴下，然后他说出好像十分得体的话：“我敢打赌，罗恩不会出现在这里。”

8

某一个周六晚上，罗恩来到电视购物网QVC的总部。那是位于费城郊区森林里的一栋灯光闪烁的庞大建筑。罗恩是QVC的常客，除了录制广告节目，他偶尔也会现身QVC的现场节目。那一天自午夜起的24小时内，QVC给了他8个现场时段。第一个小时是午夜到凌晨1点的“罗科”特别时间，罗恩和女儿香农一起来上这个节目。此时香农从巡回各地市集推销爸爸的罗科电动食物脱水机做起，也已经入行。他们当天的计划是，两人轮番上阵，而他们推销的产品是新版的数字转盘秀坦电转烤肉器，只卖一天，“特价”129.72美元。

在摄影棚里，罗恩在5个带轮子的木板台上，摆设了18台数字转盘秀坦电转烤肉器。他此前已通过联邦快递从洛杉矶运来几十箱塑料泡沫箱包装的肉类，足够当天各节现场示范所需：包括8只15磅重的火鸡、72块汉堡肉、8只羊腿、8只鸭、30多只肉鸡[注]、20多只烤肉专用的科什尼和洛克肉鸡等，另外的各式配菜、鳟鱼和香肠是当天早上在费城的几家超市购买的。QVC的目标为：24小时内售出373700台电转烤肉器，约等于450万美元的销售额。这个数字即使以QVC购物频道的标准来说，也是相当庞大的。罗恩看起来相当紧张。他对着在摄影

棚里忙进忙出的QVC制作小组和工作人员大喊大叫，对已经做好，稍后要当成直接从烤肉器里拿出来的示范成品抱怨连连。他看着一盘淋了烤肉汁的马铃薯泥，说：“各位，这根本不能看嘛，肉汁不能淋得这么靠下。”他走起路来脚有一点跛。他心事重重地说：“你看，压力非常大。别人会问：罗恩表现如何？他依旧是第一把交椅吗？”

就在节目开始前几分钟，罗恩躲到摄影棚隔壁的演员休息室里，在头发上喷了几下GLH，然后用力梳。共同主持人里克·多迈耶大叫：“上帝这时候跑到哪里去了？”他夸张地四下张望，找寻那位特别来宾，“上帝在不在后台？”此时罗恩才身穿厨师服，亮丽现身，棚内摄影机齐步开动。他切开一只羊腿，示范如何操作新型秀坦数字电转烤肉器。他赞叹烤出来的鸭子皮脆而滑嫩。他介绍新的食物保温功能：在肉烤好后，烤肉器可以在低温状态下转动最多4小时，以免肉汁凝结。在整个过程中，他那嬉笑怒骂的表现方式特别吸引观众，他们不断打电话进来，这仿佛又回到当年，他今天在州街与华盛顿街交汇处的沃尔沃斯分店里，迷住了众多秘书小姐的情景。

在演员休息室内有两台计算机监视器。一台监视器上面显示的是曲线图，反映每秒钟的来电数量；另一台显现的是电子账本，反映到目前为止的总销售额。当罗恩说得口沫横飞之际，大家一个个走出摄影棚，聚集在那两台计算机前。香农是第一个走出来的，当时是凌晨12点40分。罗恩正在摄影机前，用父亲的公司生产的万用切果菜机切洋葱。香农看着第二台计算机，倒吸一口气。才过40分钟，罗恩的业绩便已经冲破70万美元。一位QVC的经理走进来，那时是凌晨12点48分，罗恩即将突破83783750美元。经理大叫：“不可能，简直令人无法相信！”此时又进来两位QVC的制作人，其中一位指着第一台记录电话通数的监视器叫道：“跳，往上跳！”再过几分钟节目时间就到了。罗恩正在做最后冲刺，再一次介绍这台机器有哪些优点，反映电话通数的线条非常明显地急速上升，全美国各地的观众纷纷掏出皮夹。第二个监视器的屏幕，因为在重新计算中数字不断更新而变得模糊：

129.72美元加运费及税的金额，一笔笔不断累积上来。QVC台的人说："你看，我们马上就要向百万美元冲刺了，这才只是第一个小时。"他的声音里带着敬畏之意。

单纯记述罗恩为有史以来最伟大的推销员是一回事，现在证明此言不虚的实景就摆在眼前，又是另一番感受。此时房间另一端的门打开了，一位男士走了进来，他躬着身体且一脸疲惫，但是面带笑容。他就是罗恩，他曾经在自己的厨房里发明更好用的烤肉器，然后自己走出去推销。一时之间房间里静默下来，然后，大家全部起立鼓掌欢呼。

2000年10月30日

1. 约瑟（Joseph），在《圣经》故事中，他在家族里遭受排挤和欺凌，后成为受人敬畏的有智慧的人。——编者注

2. 焦点小组（focus group），通过倾听一组从调研者所要研究的目标市场中选出的被调查者的谈话，从而获取一些有关问题的深入了解。——编者注

3. 加里·格兰特（Cary Grant），美国著名影星，出演过的经典电影有《美人计》、《捉贼记》、《西北偏北》等。——编者注

4. 特氟龙，即聚四氟乙烯树脂，一般被称作"不粘涂层"，杜邦公司以"Te.on"作为该产品的商标名称。——编者注

5. 花花公子大楼（Playboy Building），即密歇根大道919号大楼；保罗·纽曼（Paul Newman），美国著名演员，此处指罗恩的长相与保罗·纽曼颇有相似之处。——编者注

6. 艾伯特·戈尔（Albert Gore），前美国副总统。——译者注

7. 今天美式肉鸡大多数来自科什尼（Cornish）和白洛克（WhiteRock）两大品种。 ——编者注

第二章

西红柿酱之谜

如今，芥末酱已经发生彻底的改变，

为什么西红柿酱还是老样子?

1

好多年前，只有一种芥末酱独霸着超市的陈列架：这款芥末酱叫French’s。它以塑料瓶装，人们食用热狗和香肠时常蘸这种芥末酱吃。这种芥末酱是黄色的，以磨碎的芥末籽和姜黄根加醋制成，有一种温和的、淡淡的金属气味。那时候如果你在杂货店里仔细地找，或许能够在特色食品部，找到贵普朋（Grey Poupon）这个品牌的芥末酱，那是来自法国第戎的产品，用比较辛辣的褐色芥末籽制成。20世纪70年代初期，贵普朋一年的营业额不过10万美元。很少有人知道这是芥末酱的品牌，人们也不清楚它的味道，更不会特别想要放弃French’s或是排名第二的Gulden’s牌芥末酱，而改吃贵普朋。忽然有一天，贵普朋所属的休伯莱恩公司（Heublein）有一个重大发现：只要先让人们品尝一下，情况就不一样，有不少人试吃过一次贵普朋，就会从其他品牌黄色芥末酱换成贵普朋。这种情形过去在食品市场上几乎从未发生过；即使是最畅销的品牌，曾经迎来这种转换率的也仅有1%。贵普朋创造了奇迹。

于是休伯莱恩公司以更大的玻璃瓶包装贵普朋芥末酱出售，瓶上有瓷质标签，并且带有一丝法国味，令人感觉好像是欧洲制的（现已改为在康涅狄格州哈特福德制造，用加拿大的芥末籽制成）。这家公司在高级美食杂志上，刊登令人赏心悦目的平面广告，又把芥末酱做

成锡箔纸的小包装，随着飞机上的餐点分送，这在当年是全新的概念。公司还聘请曼哈顿的灵狮广告公司，以不高的预算做电视广告。灵狮公司提出的构想是：一辆劳斯莱斯房车驰骋在乡间的道路上，车后座有一位身着西装的男士，他面前有一个银质托盘，托盘上摆着牛肉。男士向前座的司机点头示意，司机打开前座置物格。此时出现广告界行话所谓的“揭露点”（reveal）。司机递给男士一瓶贵普朋，此时另一辆劳斯莱斯赶上前来，并排行驶着。车里面有个男子探出头来，问：“不好意思，请问你有贵普朋芥末酱吗？”

在这则广告播出的城市，贵普朋的销售量大增40%至50%，而且只要休伯莱恩公司把它推送到任何其他城市播放，它在当地的销售业绩同样提高40%至50%。杂货店把贵普朋与French’s牌和Gulden’s牌摆在一起。到20世纪80年代末，贵普朋已经成为芥末酱的领导品牌。贵普朋最早的电视广告脚本的创作人拉里·埃勒根特说：“那则广告的意思尽在不言中：享用这个产品是人生的一大乐事，而贵普朋与劳斯莱斯一同出现，仿佛是在向消费者传达，它真的与众不同，高人一等。”

贵普朋品牌崛起的故事证明了一件事：只要产品带有高级的气息和复杂的香味，在超市购买食品的消费者不会吝于多付一点钱。像贵普朋就是8盎司一瓶要3.99美元，而一般品牌芥末酱只要1.49美元。贵普朋的成功也显示，人们的口味和习惯并非一成不变；不见得因为芥末酱过去一直是黄色，消费者就不肯吃其他颜色的芥末酱。贵普朋使得今日美国一般的超市都设有专卖各式芥末酱的专区。也由于贵普朋，一个名叫吉姆·维冈（Jim Wigon）的男子，在4年前决定投身西红柿酱这一行。今日西红柿酱业的情况，不正与30年前的芥末酱业相同吗？市面上有亨氏牌，有远远落后的汉斯牌和地扪牌，再加上几个自有品牌。所以维冈想要创造西红柿酱业的贵普朋。

维冈出生在波士顿，约50来岁，身材粗壮，留着黑白参差的胡子。他经营的西红柿酱事业，以“世界第一”（World’s Best Ketchup）

为主打品牌，以合伙人尼克·斯基亚里奇的饮食业为基础，地点设在马萨诸塞州诺伍德市一号公路旁的一栋低矮建筑内，前面是一家工业设备出租店。他采用的原料有红辣椒、西班牙洋葱、大蒜和高质量的西红柿酱膏。配料用的紫苏是用手工切碎，因为用机器只会把紫苏叶切坏。他用枫糖浆取代玉米糖浆，这样糖的含量只有亨氏的1/4。他把做好的西红柿酱装在10盎司的透明玻璃瓶里，以亨氏牌3倍的价钱出售。过去几年来，他走遍全美国各地，向特色食品专卖店及超市，推销6种口味的"世界第一"西红柿酱：原味、加糖、茴香、蒜味、焦糖洋葱及紫苏。如果几个月前，你曾经到过曼哈顿上西区的萨巴美食名店（Zabar's），就会看到维冈本人，他站在店门前，夹在寿司摊位和犹太鱼丸冻摊位之间，头戴"世界第一"的棒球帽，身穿白衬衫和沾着西红柿酱的围裙。他面前摆着一张小桌子，桌上摆着一个银质大碗，里面全是小块鸡肉和小颗牛肉丸，旁边是牙签和十几罐打开的"世界第一"西红柿酱。维冈一遍遍地向路过的顾客吆喝："请试试我的西红柿酱，如果不试一下，那就注定要吃一辈子的亨氏牌了。"

那一天在萨巴美食名店的同一走道上，正好有另外两种食物也在搞试吃活动，所以来店逛的人可以从这一头的免费鸡肉肠吃起，再尝一块五香熏火腿，然后是"世界第一"西红柿酱，吃完才走向结账柜台。顾客会迷惘地看着那一排打开的瓶子，此时维冈就用牙签插起一个肉丸，蘸一下自己的西红柿酱，然后手舞足蹈地递给他们。"世界第一"西红柿酱里的固体与汁液比例比亨氏牌高很多，枫糖浆则有一股回味的后劲。而试吃时，人人都会闭上眼睛，感受一下，然后再确认一下。有人带着一点迷惑的表情离去；有人点点头，准备买一瓶。维冈针对那些看起来最有感觉的顾客，会用他那浓重的波士顿口音说："您知道您为什么会这么喜欢吗？那是因为您以前一直都吃不到好的西红柿酱。"维冈的愿景很简单：只要做出更好的西红柿酱——就像贵普朋做出更好的芥末酱那样，顾客自然会蜂拥而至。要是真的那么容易就好了。

2

要讲“世界第一”西红柿酱的故事，一定不能不提来自纽约州白原市的男子霍华德·莫斯科维茨（Howard Moskowitz）。他身材矮胖，头发花白，戴一副大大的金边眼镜。而他开口说话时，喜欢使用苏格拉底式的独白：自己问自己一连串的问题，然后自问自答，其间以“啊”和拼命点头作为“标点符号”。他是先知鲁布林（Seer of Lublin）——18世纪一位传奇性的犹太教哈西德派拉比[注]——的直系后裔。当年他读哈佛大学的时候，博士论文写的是心理物理学。如今他经营食品测试及市场调查生意，他公司一楼的每个房间，全都以著名的心理物理学家命名。（“你有没有听过罗斯·玛丽·庞博恩这个名字？啊。她是加州大学戴维斯分校的教授，名气很大。这一间就是庞博恩厨房。”）莫斯科维茨拥有过人的精力和说服力：“假使他是你大一那年统计学课的教授，那么你现在必然已成为统计学家。”我们不久前见面时，他突然冒出一句：“我最喜欢的作家？吉本。”在那一刻之前，他才刚刚谈完钠溶液这个主题，“现在我正在研读海尔斯写的拜占庭帝国史。天啊，之前的篇章都很容易看懂，到拜占庭帝国就开始变得复杂了。总是有一个皇帝在大开杀戒，每个人不是有5个老婆，就是有3个老公。真的非常拜占庭。”

莫斯科维茨在20世纪70年代开始创业。他最早的客户当中就有百事可乐公司。当时人造甜味剂阿斯巴甜刚问世，百事可乐请他计算出一罐健怡百事可乐最合宜的甜味剂量应是多少。百事公司已经知道，甜度低于8%会不够甜，高出12%又太甜。而后续研究的工作就交给莫斯科维茨。他针对每一种能想出来的甜度，做出一批批的实验品，8%、8.25%或8.5%，一直加上去，直到12%。他把这些不同甜度的样品拿给数百人试饮，看看哪一种最受欢迎。可是得出来的数据纷乱，找不出特定的模式。有一天莫斯科维茨在吃晚餐时，突然领悟到问题的症结所在：他们一直都没有问对问题。根本没有所谓单一完美的健怡百事可乐，他们应该寻找的是，好几种完美口味的健怡百事可乐。

食品业经过好长一段时间才跟上莫斯科维茨的前沿观念。他造访各家食品厂商，想要说明他认为完美的口味不止一种的理念，可是没有人理会。他在食品业研讨会上演讲，听众耸耸肩，不以为然。可是他想不出还有其他更正确的道理。他说："这就像那句犹太谚语。你有没有听过？对长在山葵里的虫子而言，山葵就等于全世界！"后来到1986年，他接到金宝汤公司（Campbell's Soup Company）的电话。金宝汤也生产意大利面酱，以普瑞格品牌跟拉古牌打对台。普瑞格牌的产品里面添加西红柿丁，比起用浓汤作底的拉古牌产品浓稠一点；金宝汤认为，这可以使酱汁比较容易附着在意大利面上。可是尽管用心良苦，普瑞格的销售情况却不见起色，金宝汤极需新的点子。

那时候食品业的标准做法是，把意大利面的爱好者找来作为焦点小组，然后调查他们想要的口味。可是莫斯科维茨却认为，如果消费者想要的东西尚不存在，那他们也不会知道自己想要这个，即使爱吃意大利面的消费者也不例外。他常喜欢说："脑袋不知道舌头要什么。"所以他改为与金宝汤合作，试做出45种不同的意大利面酱。这些是穷尽所有想象得到的变量——酸、甜、辣、咸、浓稠、香气、口感等，所设计出来的各种组合。他又请来一组训练有素的食物品尝专家，对每一种酱进行深入分析。然后再把试验品拿去实地实验，到纽约、芝加哥、洛杉矶和杰克逊维尔，在各地请一组包括25个人的试吃小组，在两小时内，试吃8小碗至10小碗不同的意大利面酱，并以1到100的量表，为它们打分数。

莫斯科维茨把调查结果制成图表后发现，每个人对于完美的意大利面酱应该是什么味道，见解都略有不同。不过他在仔细筛查这些数据后，还是可以得出一些模式。他发现，大多数人的偏好不外乎三大类：原味、辣味、特浓，而其中"特浓"这一类最重要，因为当时许多超市并不卖特浓口味的意大利面酱。而在其后的10年，这个新类别为普瑞格带来数十亿美元的生意。当年金宝汤的市场调查部门主管莫妮卡·伍德（Monica Wood）回忆说："我们全都大叫：'哇！'这第三类，

也就是喜欢意大利面酱里面有很多东西的顾客群，是存在的，可是这从来没有被人发掘出来。所以我们在大概1989年或1990年，推出特浓意大利面酱，结果大获成功。”

在多年后的今日，每个牌子好像都已推出了多种口味，人们也许很难想象这在当年是多么大的突破。然而在那个年代，食品业的从业人员都保持一种柏拉图式的观念，认为应该只存在一种看起来和吃起来都绝对完美的产品。出品拉古牌和普瑞格牌的公司，也是一直在努力做出柏拉图式的意大利面酱，也就是那种口味混杂又不浓稠的酱，因为他们认为意大利人都是这么做面酱的。烹饪一旦来到食品工业的层次，就会因为追求普遍适用而毁于一旦。当大家开始研究人类口味的差异化特点时，传统观念便被抛诸门外。是莫斯科维茨站出来对柏拉图派说，根本没有通用的食物配方。

莫斯科维茨至今仍然保留着15年前他用于制作普瑞格西红柿酱的计算机模型。里面包含消费者和专家试吃的所有结果，全都整理过后将其归为三大类（原味、辣味和特浓），且与实际原料的列表并列于电子表格上。莫斯科维茨一边在计算机上调出那个程序，一边说：“你知道，人们建造飞机的时候，也会先做出计算机模型。这个是做意大利面酱的模型。看，所有的变量都在这里。”他指着一栏又一栏的评分结果说：“这边列的是原料。假设我是普瑞格的品牌经理，我现在想要针对某个区块，找出最合适的组合，我可以从区块一找起。”在莫斯科维茨的程序中，他把人们喜好的三种意大利面酱类别，分别标示为区块一、区块二、区块三。他输入几个指令，指示计算机找出在区块一得分最高的组合方式。答案几乎立刻出现：是某个特定的配方。

根据莫斯科维茨的数据，区块一的试吃者给这一配方的平均分数是78分。但这一配方在区块二和区块三的得分就比较差，分别是67分和57分。于是莫斯科维茨又重新开始，请计算机找出区块二的最佳组合方式。这一次得出的结果是82分，可是它在区块一却降了10分，只

有68分。他说："你看得出来问题在哪吗？我如果迎合某一区块的消费者，就会失去另一区块的消费者。我们替通用食品的咖啡做过同样的研究，得到的结论是，如果只开发一种产品，那么在各个区块能够获得的最佳成绩是60分，这还得靠点运气才行。这么做是把人人看成不会有异议的乖乖牌。可是如果就口味的差异做区分，就能分别得到70分、71分和72分，这是非常可观的差别。在咖啡业，71分是你拼了命都想争取的。"

维冈那一天在萨巴美食名店设摊时，他假设的前提是，在全体人口当中应该有某个区块的人，会偏好用加州斯坦尼斯洛斯县出产的西红柿、手工切碎的紫苏，及枫糖浆做成的西红柿酱。这符合莫斯科维茨的理论。但是理论归理论，那一整天下来，维冈只卖了90瓶西红柿酱，此外还接到两张违规停车罚单，且还得付旅馆住宿费。因此他回家时，口袋里并没有剩下几个钱。那一整年，维冈估计他可以卖出5万瓶，而这在调味料的天地里也不过是沧海一粟。维冈一边用牙签插起一个肉丸，一边说："我5年没有领薪水了，我老婆快要杀了我。"目前在力争上游的不只是"世界第一"西红柿酱，在美食级西红柿酱领域里，还有佛蒙特州的River Run和Uncle Dave's、加州的Muir Glen Organic和Mrs. Tomato Head Roasted Garlic Peppercorn Catsup这几个主要品牌，以及数十种其他品牌，不过每年亨氏牌西红柿酱压倒性的市场占有率却是有增无减。

当然，西红柿酱领域有可能也在等待专门为它设计的劳斯莱斯版电视广告，或是特浓版的西红柿酱——也就是能够满足过去被忽视需求的魔幻配方——的开发；然而更有可能的是，莫斯科维茨的规则虽然适用于贵普朋芥末酱和普瑞格意大利面酱，适用于橄榄油、色拉酱和超市里几乎所有的食品，却不适用于西红柿酱。

西红柿酱是在19世纪发明的，它融合了英国人用蔬果做酱的传统，以及美国人越来越嗜吃西红柿的趋势。但是我们现在所认识的西

红柿酱，是出自20世纪初因苯甲酸盐而起的一场论战。苯甲酸盐是19世纪末调味料普遍使用的防腐剂。哈维·华盛顿·威利（Harvey Washington Wiley）于1883年到1912年间，担任美国农业部化学局局长；他开始觉得苯甲酸盐不安全，于是引发一场论战，使西红柿酱产业界从此一分为二。一边是业界的“保守派”，他们主张没有苯甲酸盐根本做不出西红柿酱，而且苯甲酸盐的含量还不至于对人体有害；另一边则是一群闹革命的西红柿酱厂商，他们主张求助于烹调学，从而解决这个防腐剂的问题。19世纪西红柿酱的主流性状是淡而稀，原因之一是，其原料取自还未成熟的西红柿，里面有一种名为果胶的复合碳水化合物含量低，而果胶本身可以增加酱汁的浓稠度。可是采用熟透的西红柿为原料，并使其浓度达到能够防止腐坏的程度，这种做法是否可行？19世纪的西红柿酱有浓郁的西红柿味，却只有一点点醋的味道。革命派认为，大量增加醋的用量，等于把西红柿腌过，让西红柿不致腐坏，而且可以做出更安全、纯正、美味的优质西红柿酱。他们提供变质退钱的质量保证，也相信顾客愿意多付点钱购买质量更好的西红柿酱，所以定价也比较高，结果证明他们是对的——含苯甲酸盐的西红柿酱从此退出了历史舞台，而革命派的领袖正是出身匹兹堡的创业家亨利·约翰·海因兹[注]。

熟知西红柿酱早期历史的首席专家是安德鲁·F·史密斯（Andrew F. Smith）。他身高超过6英尺，身材结实，留着快变灰白的小胡子，一头黑色卷发剪得短短的。史密斯原是学者，他专攻政治学，却致力于把严谨的态度带进食品界。不久前我们在苏荷区的萨沃伊餐厅共进午餐（因为这里的汉堡和炸薯条很好吃，而且萨沃伊有自制的西红柿酱：一种深色、辛辣、黏稠的酱，盛于白色瓷碟中）。那时史密斯正在为即将出版的《牛津美国饮食百科全书》（Oxford Encyclopedia of the Food and Drink in America），研究羊角面包的起源。他是这部百科全书的总编辑，正处于交稿的阵痛期。羊角面包究竟是维也纳人在1683年为庆祝击败土耳其人而发明的，还是1686年布达佩斯居民为庆祝他们击败土耳其人而发明的？因为只有出于特定的文化意识（尤其

是维也纳人），人们才会以糕点的形式来纪念战场上的胜利，所以这两种解释均可说明羊角面包为什么会有着特殊的半月形造型。不过对于这两种说法，史密斯唯一能够找到的参考文献，只有1938年出版的《拉鲁斯美食百科全书》（Larousse Gastronomique）。他烦恼地摇摇头说："那是经不起推敲的。"

不过史密斯的专长却在西红柿，他写过许多与之相关的学术文章和著作，如为《烹饪漫谈》（Petits Propos Culinaires）所写的"英美自制西红柿酱史"（The History of Home-Made Anglo-American Tomato Ketchup），以及为《康涅狄格历史学会学报》（The Connecticut Historical Society Bulletin）写的"19世纪30年代西红柿药丸大战"（The Great Tomato Pill War of the 1830s）。他主张，人类烹饪文明史有很重要的一部分可以从西红柿入手。西班牙探险家科尔特斯率先把西红柿从新大陆(注)带到欧洲，从此西红柿便以不可阻挡之势打进全世界的菜肴中。意大利人用西红柿取代茄子，北印度人将它混入咖喱或做成酸辣酱。"那当今世界最大的西红柿产地是哪里？"史密斯故意停顿了一下，以制造戏剧效果，"中国。但当时我们不会把西红柿和中国菜联想在一起，10年前还不会如此，但现在会了。"他拿起一根薯条，去蘸餐厅自制的西红柿酱，并带着极为专注的表情说："这带有西红柿原味，就像刚做好的一样，你还吃得出里面的西红柿味道。"在他心中，西红柿酱是西红柿最近乎完美的表现形式。西红柿酱价钱不贵，所以在大众市场上地位稳固；它是调味料，不是食品原料，因此可以视食用者的喜好来添加，而不是由食物烹制者做主。他说："我一直很喜欢伊丽莎白·罗津的一句话。"[罗津是食物理论学家，曾写过"西红柿酱与集体无意识"（Ketchup and the Collective Unconscious）一文。]史密斯用她的结论作为自己所写的西红柿酱著作的题词："西红柿酱就像烹饪界唯一真正的大熔炉，得以为每个族裔所用，它有着如此独特而史无前例的能耐，因而成为了烹饪领域的世界语言。"这便是海因兹及苯甲酸盐之战为何这么重要的缘故：他打败了调味料界的保守派，改变了西红柿酱的风味，使这种味道成为普遍的标准。

3

我们已知的人们味觉的5种基本味道：酸、甜、苦、咸、鲜。鲜味是鸡汤、腌肉、鱼汁、成熟干酪、母乳、酱油、菌菇类、海带或煮熟的西红柿会有的那种丰富蛋白质的浓稠口感。费城莫奈尔化学感知中心（Monell Chemical Senses Center）的主任加里·比彻姆说："鲜味能够增加浓度。如果在汤里加入鲜味，汤好像就变得比较浓郁，这可以在感官上增加汤的分量。鲜味使汤从加了盐的水，变成可以吃的食物。"当海因兹改用成熟的西红柿做酱，并且提高西红柿中固体物质的百分比，其最主要的用意是要增加西红柿酱的鲜味。接着他又大幅提高醋的浓度，这样他出品的西红柿酱酸度比大多数别的品牌高出一倍；于是西红柿酱变酸了，而酸是人类另一个基本味觉。继苯甲酸盐被淘汰后出现的西红柿酱，含糖的浓度也提高了一倍，于是西红柿酱也变甜了。至于咸味、苦味，则是西红柿酱过去一直都有的味道。

味觉可不是无关紧要的小事。比方说我们一般给婴儿喝没味道的汤，如果再给他喝加了味精的汤，那他以后就只肯喝有味精的汤了；这跟加了糖的水一定比白开水好喝是一样的道理。盐、糖和鲜味，是食物向我们发出的基本信号，这可以告诉我们，比如热量高不高；或是像鲜味则可以告诉我们，有没有蛋白质及氨基酸在里面。海因兹的成就在于做出集5种基本味觉于一身的调味料。亨氏西红柿酱的滋味始于舌尖，那里是甜、咸味蕾所在的地方；再沿边缘而上，那里是酸味感受最强的地方，然后到达舌头背面，那里是苦味和鲜味渐强的地方。试问超市里卖的食品当中，有多少能像它那样跨越如此广阔的感受范围?

多年以前，亨氏公司做过一次大规模的市场调查，调查人员进入民众家里，观察他们如何食用西红柿酱。卡西·凯勒长期担任亨氏公司业务发展部门的主管，前不久才离职。她说："我记得坐在一个调查对象的家里。他们有两个小孩：一个3岁，一个6岁。孩子们向妈妈要西

红柿酱，妈妈把酱拿出来。那个瓶子有40盎司重。3岁那个想要上前自己拿西红柿酱，妈妈却说‘不可以’，并加以拦截。妈妈拿过瓶子来，倒出一点点给他。你可以看得出来，这画面有点令人不快。”凯勒说，对亨氏公司而言，那是使人茅塞顿开的一刻。一个普通5岁大的儿童吃掉的西红柿酱，比40岁的成年人要多出60%。于是公司发现，必须把西红柿酱装在幼儿也拿得了的瓶子里。凯勒说：“4岁大的小孩，我家就有一个，他们多半没有机会自己选择晚餐要吃什么，但是有一样东西他可以掌控，就是西红柿酱。那是他个人吃喝的体验中可以定制化及个性化的部分。”于是亨氏推出名为EZ Squirt的可挤压瓶装版，这种瓶子以软塑料制成，有一个圆锥形瓶口。在使用EZ Squirt的家庭，西红柿酱的消耗量可以增长多达12%。

刚刚那一幕有着另一个启示，就是小孩子会害怕陌生的东西。他们一旦接触过两三种味道后，就不太愿意再尝新的滋味。这有生物进化上的意义，因为在人类历史上有很多时代，像这么大的儿童已经开始自己觅食了，如果随便乱吃不熟悉或不可靠的食物，必定是小命不保。假设一个3岁大的孩子，看到餐盘上放着陌生的食物——也许是金枪鱼或者球芽甘蓝——他便会想要借着某种方式，把不熟悉的菜变得熟悉。他要缓和盘里食物的陌生感，很自然地就会拿起西红柿酱。那是因为摆在桌上的调味料当中，唯有西红柿酱能够同时提供酸、甜、苦、咸及鲜的味道。

4

在维冈到过萨巴美食名店后几个月，堪萨斯州立大学感知分析中心的负责人埃德加·钱柏斯四世（Edgar Chambers IV），对“世界第一”和亨氏牌西红柿酱，进行了联合评鉴。他手下有17位经过训练的品尝师，这17人同时在学术界和产业界工作，他们要回答一个以往很难回答的问题，就是某某食材是什么味道。这份工作不好做。钱柏斯刚完成西红柿酱的研究，随即又派了一组人到曼谷去分析水果：香蕉、

芒果、莲雾、罗望子；他另外派人到韩国去分析酱油和泡菜。钱柏斯的妻子则率领团队到意大利去分析冰激凌。

评鉴西红柿酱的过程历时4小时，连续在两个早晨进行。6位品尝师围坐在一张有转盘的大圆桌前，每人面前放着两个一盎司的杯子；一个装着亨氏西红柿酱，另一个装着“世界第一”西红柿酱。他们依照食品界通用的标准15分测量表，就14种风味及质地项目进行评估。风味项目分成两部分：一是舌头尝到的，二是鼻子闻到的。举例来说，熟透了的桃子，味道甜，气味也香，这两种感受是截然不同的。醋吃起来有酸味，闻起来也有一种刺鼻的气味，那是自鼻子后方冒出来的气体，在呼气时会充满整个嘴里。为协助评分过程顺利进行，品尝师四周放着一小碗一小碗的酸、甜、咸味溶液，一份份的卡塔迪纳西红柿泥、汉斯西红柿酱，以及金宝汤西红柿汁，分别代表不同的西红柿性状。

品尝师把西红柿酱细分为各种成分后，便着手评估关键的“融合度”（amplitude）项目，这个词是品味专家用来形容混合均匀且五味平衡，会在嘴里“开花”的滋味。钱柏斯说：“融合度高低的差别，相当于我儿子和钢琴大师弹奏贝多芬《欢乐颂》的差别。虽然他们弹的是相同的音符，可是出自钢琴大师之手的曲子，就交融得如行云流水。”非凡农庄（Pepperidge Farm）出品的卷心酥，一般就被认为融合度很高；“赫尔曼”（Hellmann’s）的蛋黄酱和“萨拉·李”（Sara Lee）的磅蛋糕，其融合度评价也很高。

融合度高，意味着某个食物所有的原料成分全部融合为一种状态。像可口可乐或百事可乐这种高融合度的味道，我们是尝不出其中个别原料的味道的，可是超市卖的那些小厂品牌可乐却可以尝得出来。新泽西州查瑟姆有一家知觉光谱公司（Sensory Spectrum），该公司副总经理朱迪·赫尔芒说道：“可口可乐和百事可乐的特色在于，味道实在是棒极了。这两种可乐感觉特别和谐，就是所有的味道维持平

衡。要做到这么水乳交融非常不容易。”她在此又发出一连串不以为然的声音说：“当你试喝一些店里卖的杂牌可乐，会觉得所有的成分都有一点强出头。通常第一个冒出来的是橘子味，然后是肉桂味。柑橘和肉桂是最重的味道，而且易于散发出来；香草味则相反，它隐藏在深处。那种非常廉价的杂牌可乐，就会有浓浓的肉桂味，它盖过其他一切味道。”

有些比较便宜的西红柿酱亦是如此。据西红柿酱迷表示，地扪西红柿酱里的西红柿成分，有一种令人难安的不平衡感：所采用的种子类别、收成的时节、种植的土壤，和成长期间的气候，会造成西红柿的甜度、酸度，以及固体与汁液的比例都有所差异。除非这些变量均受到严密的控制，否则就可能出现某一批西红柿酱太稀，某一批又太酸或太甜的状况。各位也不妨试试市场最底层那众多的杂牌西红柿酱，并注意其中所用的香料组合，你很可能发现，自己尝得出丁香的味道，或是被大蒜味呛到。杂牌的可乐和西红柿酱，会出现莫斯科维茨所说的“玩花样”，也就是我们可以单独感觉出特别的味道，但久而久之这便会让人觉得腻。

那次品尝过程先是从塑料汤匙开始。后来经过考虑，大家认为把西红柿酱放在炸薯条上品尝，有助于做口味分析。所以他们现炸了一批薯条，分给每位品尝师。根据议定的规则，品尝师必须一根一根拿起薯条，伸进盛西红柿酱的杯子里，一直到杯底，然后咬下沾了西红柿酱的部分，再仔细考虑口中和鼻中的感受。品尝师对亨氏牌的关键成分——醋、盐、西红柿性状（整体的西红柿感）、甜度、苦度——所给予的评价是：各种成分的浓淡程度大致相等，而且混合得恰到好处。但是钱柏斯说，“世界第一”西红柿酱却“与亨氏牌呈现截然不同的风貌与特点”。它的甜味强出许多，两者得分之比为4.0比2.5；它在西红柿性状方面也优于亨氏——9比5.5。可是“世界第一”西红柿酱含盐比较少，也吃不出醋的味道。钱柏斯说：“品尝小组的另一个评语是，这些成分根本没有相融合。‘世界第一’西红柿酱的融合度真的很

低。”参与这次评鉴的品尝师乔伊斯·巴克霍尔茨说，在进行回味评分时，“‘世界第一’西红柿酱好像有一种味道留得比较久，是煮熟的西红柿的味道。”

那维冈该怎么办？他为了与亨氏竞争，必须尝试戏剧性的做法，像是用枫糖浆取代玉米糖浆，以及增加西红柿固态成分的比例。这种做法使之产生了大胆、不寻常的风味。比如把“世界第一”茴香口味的西红柿酱加在炸鲶鱼上，味道棒极了。然而这也意味着，他的西红柿酱在口感上不如亨氏牌来得完整，他为此在融合度上付出了高昂代价。巴克霍尔茨说：“我们主要的结论是，‘世界第一’似乎比较像一般的酱汁。”她这么说是想打圆场。

因此莫斯科维茨的规则有一个例外。目前拉古牌意大利面酱共有36种口味，分属六大系列：欧洲风味、浓稠田园风味、醇厚、清淡、干酪新口味及丰富鲜美。这意味着对于几乎全美国的男女老少，都有最合他们胃口的意大利面酱。相对于20年前莫斯科维茨所遭遇的——食品业只追求独一无二的完美口味，这是一种进步。从某个角度来看，“快乐”也代表外在世界对人类无穷尽的喜好能够迎合到何种程度。不过这也令我们容易忽略一个事实：有时候我们在已经吃习惯或别人也吃的食物中，同样可以得到快乐。莫斯科维茨说：“20世纪70年代那时候，曾经有人——我想应该是拉古牌——想要做‘意大利式的西红柿酱’，结果输得很惨。”这是个谜团：适用于涂在热狗上的黄色调味料的规则，却不适用于涂在汉堡上的西红柿酱；对明显增加固态物质和以罐子包装的西红柿酱适用的原则，到了加醋、加糖和以玻璃瓶包装的西红柿酱这里，仿佛又行不通。莫斯科维茨耸耸肩说：“我想，西红柿酱就是西红柿酱。”

1. 拉比（rabbi），犹太人中的一个特别阶层，是老师、智者、贤人的象征，接受过正规犹太教育，主要为有学问的学者。——编者注

2. 亨利·约翰·海因兹（Henry J. Heinz），亨氏公司的创始人。——编者注

3. 新大陆是相对于旧大陆而言，旧大陆指的是哥伦布发现新大陆前，欧洲所认识的世界，而新大陆主要指美洲大陆。——编者注

第三章

暴富

纳西姆·塔勒布如何将不可避免的灾难

转化为一种战略投资

1

在1996年的某一天，华尔街交易员纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb），前去拜见维克多·尼德霍夫（Victor Niederhoffer）。尼德霍夫在当时是美国数一数二的投资经理人，他的住宅和办公室位于康涅狄格州费尔菲尔德县，是一处占地13英亩的大院落。塔勒布那一天从拉奇蒙特的家中出发，开车来到此地，他必须在大门前报上自己的姓名，再开过一条长而弯曲的车道。尼德霍夫拥有壁球场、网球场、游泳池，还有一栋仿阿尔卑斯山房舍而建的巨大豪宅，里面几乎每一平方英寸的空间，都装饰着18世纪至19世纪的美国民间艺术作品。那时尼德霍夫定期与亿万富翁金融家乔治·索罗斯（George Soros）打网球，也刚刚完成畅销书《投机教父尼德霍夫回忆录》（The Education of a Speculator）；他将此书献给他出身康尼岛，任职警官的父亲阿尔蒂·尼德霍夫。尼德霍夫有一个藏书丰富、兼容并蓄的图书馆，而且他对知识的渴求好像永不止息。尼德霍夫在哈佛读书时，参与了最早的壁球训练，并宣称自己有一天会成为顶尖的壁球选手，不久后他确实打败传奇高手沙里夫·可汗，赢得美国壁球公开赛冠军。尼德霍夫就是这种人，他听闻塔勒布在深奥难解的期权交易领域名气越来越响亮，便请他到康涅狄格州来见面。塔勒布十分惶恐。

塔勒布回忆道：“尼德霍夫的话不多，所以我就观察他。我看他进行交易达7个小时之久。他办公室里的人员都才20多岁，尼德霍夫自己虽已50多岁，却是精力最旺盛的一个。收盘后，他还到网球场上打了一千下的反手击球。”塔勒布是信奉希腊正教的黎巴嫩人，他的母语是法语，所以他念起尼德霍夫这个姓时，带有一点异国腔调。塔勒布继续说：“他住在一个藏书无数的豪宅里，那也是我从小的梦想。尼德霍夫是骑士，又是学者。我对他有着无比的崇敬。”只不过有一个问题，塔勒布选择走与众不同的路，他目前也是华尔街头号唱反调的人，要了解这些，此次会面是一个关键。尽管塔勒布羡慕也佩服尼德霍夫，可是他却不想成为尼德霍夫第二；他过去不想，现在不想，在这之间的任何时刻也从不这么想。因为当塔勒布环顾四周，看到满室的藏书、漂亮的网球场和墙上的艺术品，当他凝神思量尼德霍夫这些年来赚到的巨额财富，就不禁想到，这一切可能只是单纯的运气好。

塔勒布明白自己这种想法是多么离经叛道。华尔街信奉的原理是：在市场上搏杀，讲究的是专业能力，而且技巧和眼光对投资极为重要，就如同这些东西对于做外科手术、打高尔夫球及开喷气式飞机那样重要。早在1985年就有先见之明，能够预见到软件在现代世界扮演的角色，因而买下微软股票的人，后来都赚了大钱；了解投资泡沫心理学，而在1999年年底卖出科技股票的人，则逃过了纳斯达克大崩盘这一劫。而沃伦·巴菲特（Warren Buffett）之所以被誉为“奥马哈的圣人”（sage of Omaha），正是基于这个道理，也就是说如果你白手起家却赚得亿万财富，那你必然聪明过人。可是塔勒布心中却怀疑：人们所说的那个道理真是某人成功的原因，还是人们只是做事后诸葛亮般的推断？

索罗斯的成功似乎也有其道理。他曾经说过，他是遵循所谓的反射理论（the theory of re.exivity）。可是后来索罗斯又写道，在大多数情况下，他的理论“十分薄弱，不加理会也不会有问题”。塔勒布过去有一个贸易伙伴，名叫琼–曼纽尔·罗赞，他曾经花了一整个下午与索

罗斯辩论股市。当时索罗斯强烈看空股市，还搬出一套煞费苦心的理论，结果事实证明这套说法完全错误。那段时期股市多头当道。两年后，罗赞在某场网球比赛上巧遇索罗斯。罗赞问他：“你还记得我们的对话吗？我是记得非常清楚。”索罗斯答：“我后来改变主意了，结果赚了好大一笔。”他居然改变主意！有关索罗斯的行事作风，似乎他儿子说过的一段话最接近事实：

> 我父亲会坐下来跟你讲一堆理论，解释他为什么要这样做。可是我记得小时候经历过这种情景，我心想：“老天爷，这里面至少有一半都是狗屁。”我是说，你要知道，无论是在市场上或任何事情上，他之所以改变立场，都是因为他的背开始痛得要命。那没有任何道理。他真的就会突然发作，那便是早期预警征兆。

为什么有些人在金融市场上会大获成功，这对塔勒布而言是个伤脑筋的问题。他可以在脑袋里做算术。假定金融市场上总共有101000名投资经理人——这不是一个奇怪的数字——则每年会有一半的人，完全因为运气而赚钱；另外一半也全是因为运气而赔钱。再假定每年那些赔钱的人会被淘汰，留下来的人则继续在市场上厮杀，那么到第5年年底，就会有313个投资经理人，在这5年里年年赚钱。经过10年后，只剩下9个人是全凭运气，连着10年都赚钱。尼德霍夫跟巴菲特、索罗斯一样聪明绝顶，他是芝加哥大学经济学博士，他率先提出了一个理论：对市场模式做严密的数学分析之后，投资人便能够从中找出有获利机会的异常现象。可是谁能够说，自己就是那幸运的9个人之一？而谁又能够断定，到第11年，尼德霍夫不会落入那不幸的一群，在一瞬间失去一切，套用华尔街的说法：“毁掉了！”

塔勒布记得小时候在黎巴嫩，他眼看着自己的国家在半年之内“由天堂变成地狱”。他的家族曾经在黎巴嫩北部拥有大片土地，现在全没有了。他记得自己的祖父曾任黎巴嫩副总理，曾祖父也是前黎巴嫩副总理，地位十分显赫，但晚年却是在雅典一处寒酸的公寓里度过的。

这就是生存在一个“事情为何演变至此”的世界里的问题：谁也不知道有一天自己的运气会不会反转，以致一切都化为乌有。

所以塔勒布只从尼德霍夫身上学到了以下这些东西。他发现尼德霍夫是很认真的运动员，所以决定自己也要重视运动，于是他开始骑自行车上班，并且到健身房健身。尼德霍夫是一个顽固的经验主义者，那一天他在康涅狄格州的家中，曾断然地对塔勒布说：“凡是能够检验的东西，一定要加以检验。”所以几年后，塔勒布创建自己的对冲基金时，就取名为“安皮里卡”（Empirica）注。可是他效法尼德霍夫的部分也仅止于此，塔勒布决定不采取任何有可能毁掉的投资策略。

2

塔勒布身材高大壮硕，年约40岁出头，胡须斑白，轻微秃顶；他长着浓眉，长鼻梁，他的皮肤是地中海东部诸国那种橄榄色。他的情绪起伏很大，当心情不好的时候，他就会眯起眼睛，皱起眉头，仿佛要发出电光石火。据塔勒布的一些朋友说，他长得颇像萨尔曼·拉什迪注。不过他办公室的员工，在布告栏上钉了一张伊斯兰教某神学家的照片，他们发誓说，那肯定是塔勒布失散多年的孪生兄弟。虽然这说法完全不可信，但是塔勒布本人坚持认为，他长得像影星肖恩·康纳利注。他住在一栋含有4间卧室的都铎式住宅，屋内有26个俄罗斯东正教的圣像、19个古罗马头像和4400本藏书。塔勒布每天黎明即起床，并花一小时写作。他出版过两本书，第一本论述金融衍生品的技术层面，获得评价甚高；第二本是《随机漫步的傻瓜》（Fooled by Randomness），对华尔街习以为常的观念而言，书中的主张近似于马丁·路德的神学论文对罗马天主教的挑战。塔勒布有时会在下午开车进城，到纽约城市大学听哲学讲座。在非寒暑假期间，他晚上在纽约大学教授金融类研究生课程，课后，人们常常可以看见他在翠贝卡区的奥迪安酒吧里高谈阔论，他会详细地分析说市场可能反复无常，或是对希腊诗人卡瓦菲表达敬意。

塔勒布在康涅狄格州格林尼治市外的森林里一处无名的水泥办公大楼内，经营“安皮里卡资本公司”（Empirica Capital）。他的办公室主要是一间交易室，大小相当于曼哈顿的无隔间小公寓。塔勒布坐在一处角落，面前摆着笔记本电脑，四周坐着他的团队成员：首席交易员马克·施皮茨纳格尔、交易员丹尼·托斯托、计算机程序设计师温·马丁、研究生帕罗普·安斯本。施皮茨纳格尔大概30岁，托斯托、马丁和安斯本外表上看起来好像应该还在高中读书。屋内另一个角落放着一座塞得过满的书柜，还有一台定在消费者新闻与商业频道（CNBC）但保持静音状态的电视。房间里有两个古希腊人物的头像，一个摆在塔勒布的计算机旁，另一个则令人费解地摆在门边的地上。墙上几乎空无一物，只贴着一张略微破损的希腊手工艺展览的海报、伊斯兰教神学家的照片，以及安皮里卡的精神领袖：哲学家卡尔·波普的小幅钢笔画像。

某个春日早晨，安皮里卡的员工正全情投入解决一个棘手的问题。这个问题与n的平方根有关，n指的是随机观察的次数。他们想要知道，n与观察者对自身的估计有多大信心之间呈现什么样的关系。塔勒布站在门边的白板前，他手中的马克笔在白板上发出尖锐的摩擦声，他正潦草地记下所有可能的解答，施皮茨纳格尔和安斯本则很专心地看着。施皮茨纳格尔有着一头金发，他来自中东，有做瑜伽的习惯，他跟塔勒布相反，带有某种利落稳健的气质。塔勒布在酒吧里会与人起冲突，而施皮茨纳格尔就会把他们拉开。安斯本有着泰国血统，正在普林斯顿大学攻读财经数学博士学位，他留着稍长的黑发，带着点滑稽的气质。塔勒布一天当中总要对好几个人说：“安斯本很懒散。”不过他语气里充满爱惜之情，让人觉得懒散这个名词，在塔勒布式的用语里是“有天分”的同义词。安斯本动都没有动他的计算机，却经常把座椅转过去背对着桌面；他正在阅读认知心理学家阿莫斯·特沃斯基和丹尼尔·卡尼曼的著作。他带着有点失望的表情说，这两个人的主张“不太能够加以量化”。他们三人针对上述问题的解答，互相辩来

辩去。情况显示，塔勒布的主张可能是错的，然而在事情没有解决之前，各个市场都开盘了。

塔勒布回到自己的座位，开始为办公室里究竟该播放什么音乐与施皮茨纳格尔起了争执。施皮茨纳格尔会弹钢琴和吹法国号，并且自封为安皮里卡的DJ。他要放马勒[注]的音乐，但是塔勒布不喜欢马勒。塔勒布抱怨："马勒对市场波动有不良影响。巴赫不错，放《马太受难曲》好了。"他向身穿灰色高领毛衣的施皮茨纳格尔比划了个手势。塔勒布说："你看他。他想学指挥家卡拉扬[注]，就像那种想住在城堡里的人一样。他有莫名的优越感，不喜欢闲聊，他还是个滑雪高手，那就是施皮茨纳格尔。"施皮茨纳格尔翻了个白眼，而此时塔勒布口中的神秘男子"吴博士"走了进来。吴博士在走道另一头的一家对冲基金工作，据说也是位很了不得的人物；他身材瘦削，戴黑框眼镜，常眯着眼睛。大家问他对n的平方根有什么意见，他拒绝回答。塔勒布在这位访客又晃回去以后，解释说："吴博士来这里是找一点脑力激荡，他也会借书，或是跟施皮茨纳格尔讨论音乐。"他忽然又沉下脸说："吴博士是马勒迷。"

安皮里卡采取十分特别的投资策略——买卖期权，也就是说，它不买卖股票和债券，而是在股票和债券上下赌注。比方说，假设通用汽车的股价是每股50美元，再假设你是华尔街的投资大户。有一个期权交易员来找你，他提出一项交易，他打算在未来3个月内，以每股45美元的价格，把通用汽车的股票卖给你，你愿不愿意接受？你要在什么样的利润前提下才同意用这个价钱买这只股票？于是你研究通用汽车过去的股价走势，发现通用汽车的股价很少在3个月内下跌超过10%，而那个交易员只在通用股价跌到每股45美元以下时，才会要求你买下他的股票。于是你说只要相当小的代价，如每股0.1美元，就愿意承诺用这个价钱买进他手中通用的股票，你这么做就是卖出购进股票的期权。[注]

你是赌未来3个月内，通用汽车的股价维持相对稳定的可能性很高，如果你判断正确，那么所收的每股0.1美元就是净利润；而那位交易员则是赌一种可能性不大的情况，即通用的股票会大跌，如果他赌对了，那他获利可能非常可观。假设他以每股0.1美元，向你买了100万股的期权，之后通用的股价跌到每股35美元，他就用这个价格买进100万股，然后交给你，要求你用每股45美元买下；这样一来一往，他突然变得很富有，你却损失惨重。

这种交易，用华尔街的术语来说，就叫价外期权（out-of-the-money option）。期权可以有多种不同的组合方式：你可以以每股30美元将通用汽车股票的期权卖给那位交易员；或者如果你想赌通用的股价会上涨，就可以以每股60美元将期权卖出。可以买卖期权的还有债券、标准普尔指数（SP index）、外汇、抵押贷款，或任何有对价关系的金融工具，你可以赌市场大涨或暴跌，或维持不变。期权允许投资人以小博大，把1美元变成10美元，也让投资人能够规避风险。个人的退休基金如果买了期权来自保，或许在下一次的金融危机中便不至于血本无归。

期权操作的原理在于，所有这些赌博所代表的风险均可以量化，如只要研究通用汽车过去的股价起伏，就可以算出未来3个月内，每股到达45美元的确切概率，也算得出以1美元买卖其期权是否划算。这个过程非常类似于保险公司在分析精算数字，以便求出某种寿险的保费多寡。

塔勒布和安皮里卡团队均属股市分析高手，但是他们反对股市分析的正统理论，理由是，他们认为像股市这种东西的起伏变化，跟死亡统计那种具体现象是不同的。具体的事件，例如死亡率或者打扑克牌，乃是一组有限而稳定的因素，经过可预期的相互作用而产生的结果。这类结果往往呈现统计学家所称的正态分布[注]，其走势是一个钟形曲线。然而市场的起起落落是否也呈现钟形曲线？经济学家尤金·法

玛（Eugene Fama）曾经研究过股价。他指出，如果过去的股价涨跌走势呈正态分布，那我们就可以预期，股价什么时候会大涨。他所说的大涨是偏离平均值5个标准差，那要每7000年才会发生一次，可是这么大的涨幅，却是股市每3年到4年便会发生的，原因就在于，投资人的行为不会遵照任何统计学上的秩序进行。投资人会改变主意，做愚蠢的事，互相跟进，或因恐慌而失去理性。法玛的结论是，如果把股市的涨跌绘制成曲线图，那么图中必然会出现“肥尾”（fat tail）。意思就是，在股价分布的最高点和最低点，一定会发生很多外围事件，多到习惯于模拟具体世界的统计学家无法想象的地步。

1997年夏天塔勒布就预言，像长期资本管理（Long Term Capital Management）这类对冲基金，由于不了解肥尾这个概念，所以迟早会出问题。正好一年后，美国长期资本管理公司因其计算机模型显示市场应该会冷静下来，于是便卖出超量的期权。结果呢？俄国政府突然宣布推迟偿还短期国债券，市场像发疯一样，才不过几个星期，长期资本管理公司便垮台了。塔勒布的首席交易员施皮茨纳格尔表示，他最近听了长期资本管理公司一位前高级主管的演讲，那位主管在演讲中仍在为他们当年所做的赌博辩护。

施皮茨纳格尔说：“这位高级主管的说法是，各位想想，整个秋天我每天晚上开车回家，都会看到落叶四散在树根附近。就统计学角度来看，这些叶子落地有一定的分布模式，而我也可以相当准确地算出这个模式。可是有一天我回家的时候，树叶却变成一小堆一小堆。难道这就代表我之前提出的理论不成立吗？不对。叶子变成一堆是人为事件。”换句话说，俄国人不偿还国债，是做了一件不该做的事，是鲜少发生的破坏性事件。可是这正是塔勒布所主张的：金融市场不是具体的世界，而游戏规则是可以改变的。各国的中央银行可以决定，不予偿还由政府担保的债券。

塔勒布最早的华尔街启蒙老师当中，有一位急性子的法国人叫琼–帕特里斯（Jean-Patrice），他的穿着十分花哨，重视风险到近乎神经质的地步。当时琼–帕特里斯会在凌晨3点从Regine’s俱乐部打电话给塔勒布，或是约他到巴黎的某家酒吧见面，自己口饮香槟，身边还有大胆裸露的女子环绕。有一次他问塔勒布，倘若有飞机掉下来，撞上他住的房子，那他手上的仓位会有什么下场？塔勒布那时候还年轻，对此未加理会。琼–帕特里斯的问题听似荒谬，可是塔勒布很快就领悟到，没有任何事情是荒谬的。塔勒布经常喜欢引用哲学家大卫·休谟的话："无论看过多少只白天鹅，都不可以下结论说，世界上所有天鹅都是白的。可是只要看过一只黑天鹅，就足以反驳'天鹅都是白的'这一结论。"长期资本管理公司在俄罗斯从来没看过黑天鹅，于是就以为俄罗斯没有黑天鹅。

塔勒布自创的交易哲学，即是完全以有黑天鹅存在为基础的，亦即总有一天会发生出乎市场预料的事件。因此他从来不卖期权，只买期权。一旦通用汽车股价暴跌，会亏一大笔钱的人绝对轮不到他。他也从不赌市场会往这个方向或那个方向走，因为他认为，要赌这个就必须了解市场，可是他自认为不了解。他没有巴菲特那种自信，因此他在购买期权时是不论涨跌都买，赌市场可能上涨，也可能下跌。塔勒布不赌市场微小的波动，何必那么麻烦？假如别人均大大低估罕见事件发生的可能性，那么通用汽车股价跌到每股40美元的期权价值就会遭到低估。所以塔勒布大肆买进价外期权。他会同时买进数百只股票的期权，如果还来不及行使权利就到期了，他便砸钱再继续买。

可是塔勒布却丝毫不碰股票，无论是安皮里卡或是他个人均是如此。买股票和买期权不一样，买股票是赌市场未来的走势，可是谁知道未来会如何演变？所以塔勒布将他个人的财富，还有安皮里卡好几亿的储备金，都押在美国国库券上。华尔街很少人买卖期权能像他那么极端。然而股市一旦发生完全反常的事情，一旦某个随机发生的事件震撼了整个华尔街，造成通用汽车的股价暴跌，例如跌到每股20美

元，那塔勒布不但不会落得屈居雅典简陋公寓的下场，反而会因此大发横财。

不久前，塔勒布到华尔街北边的一家法国餐厅吃晚餐。当晚同桌的都是股市分析高手：人人衬衫领口敞开，口袋鼓起，他们身上都带着终日与数字为伍者那种沉稳而略微孤僻的气质。塔勒布坐在最后的位子，就着茴香酒谈论法国文学。席间有一位国际象棋的大师，留着一头乱乱的白发，他曾是棋王阿纳托利·卡尔波夫的老师；另有一名男子曾先后供职于斯坦福大学、埃克森美孚石油、洛斯阿拉莫斯国家实验室、摩根士丹利，以及法国一家小而精的投资银行。他们谈数学和棋艺，一边在担心一位尚未抵达的伙伴，有人说“他可能连厕所都找不着”。

账单送来时，是交给一名在华尔街某大型投资银行做风险管理的男子，他瞪着账单看了许久，有一点迷惑，又觉得有一点好笑，仿佛已经记不起来，解这种老掉牙的数学题是什么滋味。在座的人所从事的行业，从形式上说是跟数学有关，其实是与认知有关，因为买卖期权都需要当事人面对一个问题：自己究竟知道多少。塔勒布买进期权的理由是，他很确定自己根本什么都不知道。更确切地说，应该是其他人自以为很了解市场，其实不然。可是在这次餐会上，卖期权的大有人在，他们自认为只要够聪明，算得出恰当的期权价格，就可以赌赢许多的1美元通用汽车股票期权。他们相信归根究底，世界上叶子的掉落模式，多少会在人的预期之中。

这两种主张的差别，始于多年前在康涅狄格州，塔勒布与尼德霍夫之间出现的分歧。尼德霍夫的偶像是19世纪科学家弗朗西斯·高尔顿。尼德霍夫还给长女取名高尔特，在他的图书馆里也有一张高尔顿的全身肖像。高尔顿是统计学家和社会科学家（也是遗传学家和气象学家）。视高尔顿为英雄的人相信，把从实践经验获得的证据加以整理排比，以及汇集所有的数据点，那所有需要知道的东西都在掌握

中。相对地，塔勒布的偶像是卡尔·波普。波普主张，我们无法确切知道某个论点是否正确，而只能确定，某个论点不正确。塔勒布自称从尼德霍夫身上获益良多，可是尼德霍夫却坚称，他的榜样力量用在塔勒布身上白费了。尼德霍夫说："在《法庭上的鲁波尔》这部剧集中，主角鲁波尔接到的一个案例是，帮一位不信上帝的主教辩护。塔勒布是不相信经验主义的经验主义者。"一个人如果认为经验是不可靠的，那主张从经验中学习又有什么意义？今天的尼德霍夫从卖出期权上赚了不少钱，而且出售期权的对象多半是塔勒布。换句话说，如果他们当中有一人的资产在某一天增加了1美元，这1美元很可能是从对方那里赚来的。这对师生互相之间已经成了猎食者与猎物。

3

很多年前，塔勒布曾经在第一波士顿投资银行工作，当时有一件令他猜不透的事，就是在交易室里，大家都像无头苍蝇般忙东忙西。交易员应该每天早上进来，从事买进卖出，然后根据他进行的交易替公司赚到多少钱获得分红。假如连着几周交易员都未替公司带来进账，同事们就会以异样的眼光看他；假如他一连好几个月都没赚到钱，那就会被炒鱿鱼。大多数交易员都有傲人的学历，他们身穿名牌西装，搭配名牌领带。他们总是急急忙忙地投入市场，仔细阅读《华尔街日报》，并聚在电视机前看突发新闻。塔勒布回忆道："美联储做了这个；西班牙总理做了那个；意大利财政部长说，里拉不会竞相贬值；有某个统计数字高出预期；著名分析师阿比·柯恩刚刚又说了如此这般。"这种场面便是塔勒布无法理解的。

霍华德·萨维利是20世纪80年代塔勒布任职法国东方汇理银行时的助理。萨维利说："他对于要做什么，总是说得那么抽象。他过去曾经把我们的现场交易员蒂姆搞得快要发狂。现场交易员习惯精确地指示：'以87美元的价格卖出100手期货。'塔勒布却是拿起电话说：'蒂姆，出掉一点。'蒂姆问：'出掉多少？'他就会说：'哦，大概就

好。’那等于是说：‘我只知道要卖，心里却没有谱。’当时双方常用法语进行激烈争吵，吵到尖叫的程度。收市以后，大家还是一起去吃晚饭和参加余兴节目。当时塔勒布和安皮里卡团队，均是保持对刚发布的贸易统计不感兴趣的态度。因此当大家都伏在办公桌前仔细聆听最新统计数字时，塔勒布会故意大摇大摆地走出去。”

如今在安皮里卡的办公室里，见不到《华尔街日报》的踪影。由于这个基金所持有的期权均由计算机挑选，所以主动的交易活动很少。那些期权多半在市场出现重大变化时才会发挥作用，而大多数的日子，市场不会出现什么大变动。于是塔勒布和团队的工作内容，就是等待及思考。他们分析公司的交易政策，反向测试各种策略，并建构一个比一个更精密的定价模型。坐在角落的托斯托偶尔会在计算机里输入一些东西；安斯本看起来已经神游到远方去了；施皮茨纳格尔负责接听交易员打来的电话，并不时在两个屏幕之间周旋。塔勒布则负责回复电子邮件，以及打电话给总部在芝加哥的一个经纪公司，用带有布鲁克林口音的英语问对方：“近来做得怎么样？”这里与其说是交易室，不如说是教室。

塔勒布吃完午饭一路走回来时，大声叫着：“安斯本，你有没有自我反省？”而当安斯本被问到博士论文要写什么主题时，他竟然答“大概就是这个”，一边没精打采地朝屋内四下挥挥手。

塔勒布插进一句话：“安斯本实是在懒得可以，看来我们得帮他写了。”

安皮里卡的做法是，反向运用传统投资心理学原理。我们一般人如果沿袭旧有的操作方式在市场上投资，那么不论哪一个交易日，我们因股息、利息或市场整体走高而赚得小额利润的概率相当大，可是我们几乎没有在一天之内即赚到大钱的机会。另外有一种概率很小但确实存在的可能性，就是万一市场崩盘，我们会连带毁掉。基于一些本能的理由，我们认为以上的风险配置方式是正确的，所以能够接

受。像是在安斯本所读的特沃斯基和卡尼曼合著的书里，作者即提到一个简单的实验：请受试者想象自己有300美元，再请他们做出选择：（a）再多得100美元；（b）掷硬币，赢的话可以多得200美元，输的话就一无所有。结果大多数人宁可选（a）也不选（b）。接着特沃斯基和卡尼曼又做了另一个实验：请受试者想象自己有500美元，再请他们做出选择；（c）掏出100美元；（d）掷硬币，输的话要掏出200美元，赢的话就不需掏出钱来。这时候选（d）的人则多于选（c）。这4种选择有趣的地方在于，它们发生的概率是相同的，可是我们却呈现出不同的偏好。为什么？因为面对亏损，我们更愿意赌一下，可是面对获利，我们却不愿意冒险。所以我们喜欢每天在股市里小赚一笔，即使这需要承担在股市崩盘时失去一切的风险，也没有关系。

相比之下，安皮里卡的情况正好相反，他们每天都有可能在一天内赚大钱，这种可能性虽小，但确实存在；小赔的可能性虽然很大，但毁掉的可能性是零。所有安皮里卡用1美元、50美分或5美分累积起来的期权，实际执行的很少，其数量却不断增加。公司里的任何一个人，只要看着显示安皮里卡仓位的计算机屏幕上某个特定的字段，就能够很确切地告诉你，当天到此刻为止，安皮里卡究竟赔了或赚了多少钱。比方说上午11点半时，他们已经赚回当天花在期权上的28%成本；到12点半，赚回了40%，代表当天还没有过一半，安皮里卡的亏损已达数十万美元之多。前一天，它赚回85%的费用；再前一天是48%；再来连着两天都是65%。除了少数明显的例外情况——像“9·11”事件之后股市重启交易的那几天，事实上，安皮里卡从2001年4月起一直在赔钱。

塔勒布说：“我们不会一夕之间倾家荡产，只会慢慢失血而死。”失血而死，忍受持续亏损的痛苦，正是人类出于本能想要避免的。塔勒布的前助理萨维利说：“假设有个人长期投资俄国债券，且每天都有获利，忽然有一天大难临头，他将赔掉5倍赚来的钱。可是在一年365天里，他有364天仍然很快乐地赚着钱；而另外一个人就困难得

多了，因为他在365天里，有364天是赔钱的，这人不免开始质疑自己，究竟能不能把赔掉的钱赚回来？我的做法到底对不对？如果要10年时间才赚得回来，那该怎么办？10年后我的神志还清不清楚？”

一般交易员从每日获利中可以得到回馈，那是令人愉快的成就的幻觉，但在安皮里卡工作却得不到这种回馈。施皮茨纳格尔说：“那好比你已经弹钢琴弹了10年，却依然不会弹钢琴小曲《筷子》。而唯一支撑你继续做下去的只有一个信念，就是有一天早上醒来时，你会弹得跟拉赫玛尼诺夫一样好。”这容易吗？塔勒布等人在渐渐失血之际，却看着尼德霍夫不断获利赚钱，这当然不容易。那一天如果你仔细观察塔勒布，你会发现有一些小地方反映出持续失血对他还是有影响的。他看彭博社的行情信息，看了稍久一点；他倾身去看每日损失的数字，次数多了一点。

塔勒布也有不少迷信的忌讳。如果基金操作的情况不错，他就会每天选同样的位子停车。又如，他因为把马勒与去年市场长期低迷状况联想在一起，所以变得不喜欢马勒。施皮茨纳格尔说：“塔勒布每次都说公司里少不了我，我相信那是真心话。”施皮茨纳格尔的存在是在提醒塔勒布，等待是有意义的。他是在帮塔勒布抗拒人性的冲动，即宁愿放弃一切，也要消除损失的痛苦。塔勒布说：“施皮茨纳格尔是我的警察。”安斯本也是；施皮茨纳格尔的存在提醒着塔勒布，安皮里卡具有智慧上的优势。

塔勒布说：“关键不在于有想法，而在于有实现想法的处方。我们谢绝说教，我们需要一套诀窍。”他的诀窍是事先讲好规则，且对于每种情况应该怎么处理，都规定得一清二楚。“我们定好这套规则，这么做是为了告诉大家，不要听命于我，而要听从议定的规则。当然我有权力改变规则，可是改变规则也有一定的程序。从事这一行一定要严于律己；我们在尼德霍夫身上看到的偏见，在自己身上也看得到。”

在那次股市分析高手的聚餐上，塔勒布三两下就把面包吃完了，当服务员又拿面包过来时，他大叫“不要”并且挡住自己的盘子。那是一场永无止境的挣扎：理智与情感之间的战争。服务员拿酒过来时，他又迅速用手盖住杯子。到点菜的时候，他要了牛排薯条餐，可是“不要薯条”，然后马上设法为自己的选择“避险”：跟旁边的人商量，分一点对方的薯条。

心理学家沃尔特·米歇尔（Walter Mischel）曾经做过一系列实验，把孩子单独留在一个房间，在孩子面前展示了两块饼干，一大一小。他告诉孩子，如果想吃小块的饼干，只要按个铃，实验人员就会进来把饼干拿给他；如果想吃大块饼干，就得等到实验人员自己进来，那最多可能要等上20分钟。米歇尔录下好多位6岁大孩子的实验，他们独自坐在房间里，盯着饼干看，设法说服自己耐心等候。有一个女孩开始唱歌给自己听，且似乎对自己低语：只要耐心等待，就能吃到大块饼干。她闭上眼睛，然后转过身去背对饼干；另一个小男孩则拼命前后摆动他的腿，接着拿起那个铃来仔细观看，尽量不去想按铃就吃得到的饼干。这些录像带记录了纪律和自制力的起始：我们学会控制冲动的技巧。而观察这些孩子如何拼命转移注意力时，我非常吃惊地发现：那正是塔勒布的写照！

还有另一件事情有助于我们理解塔勒布的毅力，那不只是抗拒、规范或自我克制使然。就在塔勒布去见尼德霍夫的一年前，发生了一件事。当时塔勒布在芝加哥商品交易所当交易员，久而久之他的嗓子变得沙哑。起初他并未在意，认为嗓子沙哑是每天待在交易场上得的职业病。后来他迁回纽约，终于跑去看医生，那家诊所位于上东区一栋战前建筑里，房子的外观颇为吸引人。塔勒布坐在诊所里，呆呆望着外面院子里的砖块，一遍又一遍读着挂在墙上的医师证书，耐心等待最后的判决。医生回来后，用低沉而严肃的声音说：“病理报告出来了，病情没有听起来那么严重。”然而他的病当然是很严重，他得了喉癌。塔勒布的心门封闭起来。他走出诊所，外面正在下雨，他一直走

一直走，最后来到一间医学图书馆。他在此拼命阅读关于喉癌的信息，雨水在他脚下积成一摊。这没有道理，喉癌是老烟枪才会得的，可是塔勒布还年轻，也几乎从未抽过烟。他得喉癌的风险大概是十万分之一，小到几乎很难想象的地步。他是黑天鹅！如今他的癌症已经治愈，但是那段记忆也是塔勒布内心深藏的秘密，因为一旦曾经是黑天鹅，不只是看过，而且是自己当过，又面对过，就比较容易预见会再出现一只。

当那一天快结束时，塔勒布和他的团队，再度专注于n的平方根问题。塔勒布回到白板前，施皮茨纳格尔认真看着，安斯本无聊地剥着香蕉。屋外，太阳开始落在树木后方。塔勒布说："先换算成p1和p2。"他手上的马克笔再次在白板上发出摩擦声。"所以说这里是高斯分布，然后市场从低量区转到高量区。p21、p22，接着得出igon值。"他皱起眉头，盯着自己的板书。市场此刻都收盘了，安皮里卡亏了钱，这代表在康涅狄格州森林里的某个地方，尼德霍夫必然赚了钱，这令人心痛。不过若是能够坚定自持，把心神放在眼前的问题上，并且时时不忘，市场总有一天会发生全然出乎预料的事，因为在我们生存的世界，这种事情迟早会发生。塔勒布看着白板上的那些等式，竖起一边的眉毛，觉得这个题目实在太难解了："吴博士在哪里？要不要打电话请吴博士过来一下？"

4

塔勒布去拜访尼德霍夫一年后，尼德霍夫毁掉了。尼德霍夫曾经卖出大量标普指数的期权，从其他交易员那里赚到数百万美元，作为交换，如果市场下跌，他即会用期权交易时的价格，向他们买进一篮子的股票。这是一场未曾做避险安排的豪赌，在华尔街被称为裸卖看空期权（naked put），意指尼德霍夫与每个对手赌的都是同一种结果：他是赌赚小钱的可能性大，对方则是赌亏大钱的可能性小，结果他输了。1997年10月27日，市场大跌8%，许多向尼德霍夫购入期权的

人纷纷上门，要求他以未崩盘前的价格买回股票。他竭尽所能凑出1100万美元，包括现金储备、存款、手头上的股票，可是当经纪公司过来向他索要更多钱时，尼德霍夫已经囊中羞涩。一天之内，美国最成功的对冲基金之一就此垮台。他不得不关闭公司，抵押房子，向子女借钱，以及打电话给苏富比拍卖行，卖掉自己最珍爱的银器收藏品：19世纪为巴西费盖尔德奥子爵所制作的大件银器“胜利雕像组”，以及1887年蒂芙尼公司为本纳特杯帆船赛设计的超大银质奖杯。那次拍卖进行时他刻意避开，他受不了目睹那个过程。

尼德霍夫最近表示：“那是我这一生中最悲惨的遭遇之一，可以跟至亲去世相提并论。”那是3月的一个周六，他当时待在自家豪宅的图书馆里；两只看起来很无聊的狗跑进跑出。尼德霍夫个子很高，是个运动员，有着倒三角形身材、令人印象深刻的面孔和难过下垂的双眼。他没有穿鞋，衬衫一边的领子向内卷，他说话时视线也望着他处。“我让朋友失望，且生意失败。我曾经是数一数二的投资经理人，如今我大概得从零开始。”他停顿一下又说，“5年过去了。水獭建好水坝，河水把它冲毁，于是水獭想办法把地基打得更好。我想我做到了，不过我总是得当心可能会再次失败。”远处传来敲门声。来者是一名男子，名叫米尔顿·邦德。他是个画家，拿了一幅画来给尼德霍夫看，他画的是《白鲸记》里的白鲸莫比·狄克，正在撞击捕鲸船“裴廓德号”。其画风是尼德霍夫爱得不得了的民间艺术风格，他到门厅去跟邦德见面，跪在那幅画前，看着邦德拆封。

尼德霍夫的豪宅里还有其他关于“裴廓德号”的油画，也有“埃塞克斯号”的油画，梅尔维尔写《白鲸记》就是以这艘船为蓝本的。在尼德霍夫办公室里的一面很显眼的墙上，挂着一幅“泰坦尼克号”的油画。他说，收藏这些画是使他保持谦逊的方式。尼德霍夫说：“我特别注意‘埃塞克斯号’的原因在于，后来该船船长一回到马里兰州的楠塔基特岛，就有人要聘请他。他们觉得在船被撞沉后，他还能顺利回来是因为他对危机处理得相当不错。有人问船长：‘怎么会有人再给你一艘

船？’他答：‘我想是出于一个人不会两次遭到雷击的说法。’雷击是十分偶然才发生的。于是他得到第二艘船，可是这艘船又沉没了，这次是卡在冰里。这一次他彻底失败，甚至拒绝救援，别人只好硬把他弄下船去。后来终其一生，他都在楠塔基特岛当看门人，沦为华尔街所称的‘幽灵’。”尼德霍夫此刻已经回到书房，颀长的身体伸展开来，两脚搭在书桌上，眼睛有一点湿润：“你懂了吗？我已经不起第二次失败，那样我就从此一败涂地了。那就是‘裴廓德号’的意义所在。”

尼德霍夫毁掉前一个月左右，塔勒布跟他在韦斯特波特的一家餐厅用餐。尼德霍夫告诉他出售裸卖看空期权的事。你可以想象他们两个隔着餐桌，尼德霍夫如何解释自己的赌注属于可接受的风险，以及市场惨跌到让他足以破产的概率小到微不足道，而塔勒布则是边听边摇头，心中想起了黑天鹅。塔勒布说：“我跟他道别时心里很沮丧。眼前这个人，一下子能够挥上一千个反手拍，下棋时也仿佛身家性命都押在上面。眼前这个人，不论一早醒来想要做什么，最后总是做得比别人都好。我是在跟心目中的偶像对话……”这便是塔勒布即便在尼德霍夫最风光的时候，也并不想变成他的原因，也是塔勒布不想要那些银器和豪宅，或不想与索罗斯较量网球球技的理由。对于这一切的结局是什么，塔勒布看得再透彻不过。他可以在脑海里想象，尼德霍夫向子女借钱，卖掉收藏的银器，用空洞的声音说，他令亲友失望。塔勒布没有把握，自己有足够的力量去面对那种状况。他不像尼德霍夫，也从来不觉得自己所向无敌。塔勒布曾经目睹自己的家乡被炸得满目疮痍，他又是那十万分之一罹患喉癌的人，有过这种经历的人就不会那么自信满满，所以在他心中，没有任何东西可以取代他为保护自己免遭大难而备受煎熬的过程。

如此小心谨慎自然看似非英雄所为，反倒像是会计人员和主日学校[注]老师那种谨慎无趣的作风。其实我们会被尼德霍夫这种人所吸引，是由于我们内心也有同样的想法：认为愿意冒极大的风险，以及能够从惨败中东山再起，都代表勇敢。可是在这一点上我们错了。这

是塔勒布和尼德霍夫带给我们的一课，也是这个多变的时代教给我们的教训。能够抗拒人类冲动的天性，采取刻意而痛苦的步骤，为无法想象的未来做准备，反而需要更多的勇气和英雄气概。

尼德霍夫在2001年秋天卖出大量期权，赌市场会维持平稳，而市场也一直没有大幅的波动，直到不知从哪里冒出来两架飞机，冲进纽约世贸中心。尼德霍夫摇摇头说："我暴露在风险中，那是极难避免的事。""9·11"事件这种事情根本无法预计得了，他说道："那完全出乎意料。"

自"9·11"事件那时起塔勒布便声名大噪。本文刊出几年后，他的第二本著作出版，书名就叫《黑天鹅》（The Black Swan），此书极为畅销。而2008年至2009年的金融危机，也使他的基金赚了不少钱。2009年春季，正值金融风暴未息时，我在某个会议上碰见他。他说："现在我们手上管理的资金有好几十亿，可是我们还是什么都不知道。"不愧是典型的塔勒布作风。注

1. Empirica与经验主义（empiricist）接近。——编者注

2. 萨尔曼·拉什迪（Salman Rushdie），印度裔英国籍作家，引起伊斯兰教世界强烈争议的《撒旦诗篇》（The Satanic Verses）作者。——译者注

3. 肖恩·康纳利（Sean Connery），"007"系列谍战电影第一代詹姆斯·邦德的扮演者。——编者注

4. 古斯塔夫·马勒（Gustav Mahler），优秀的奥地利作曲家及指挥家，其作品多探讨人生与死亡。——编者注

5. 赫伯特·冯·卡拉扬（Herbert Von Karajan），奥地利著名指挥家，出身于贵族家庭，家世显赫。——编者注

6. 在这笔期权交易中，“你”是期权卖方，那位交易员则是期权买方，对方会向你支付一笔费用（权利金），从而获得在期权合约规定时间内，按每股45美元的价格向你卖出他手中的通用汽车股票的权利。这里的每股0.1美元即为你卖出期权所收取的权利金。——编者注

7. 正态分布（normal distribution），是一个在数字、物理及工程等领域都非常重要的概率分布，在统计学的许多方面有重大影响力，其曲线呈钟形。——编者注

8. 主日学校（Sunday School），基督教教会为向儿童灌输宗教思想，在星期天开办的儿童班。——编者注

9. 自“9·11”事件那时起塔勒布便声名大噪。本文刊出几年后，他的第二本著作出版，书名就叫《黑天鹅》（The Black Swan），此书极为畅销。而2008年至2009年的金融危机，也使他的基金赚了不少钱。2009年春季，正值金融风暴未息时，我在某个会议上碰见他。他说：“现在我们手上管理的资金有好几十亿，可是我们还是什么都不知道。”不愧是典型的塔勒布作风。

第四章

真实的发色

染发剂和战后美国的隐秘历史

1

早在经济大萧条时期，雪莉·波利考夫尚未成为其所处时代著名的文案撰稿人之前，她遇到了一个叫乔治·霍尔珀林的男子。他出身宾夕法尼亚州雷丁市，是犹太教正统派拉比之子。两人开始交往不久，霍尔珀林就带波利考夫回家过节，跟他的家人见面。大家一起吃烤鸡、犹太式甜胡萝卜和海绵蛋糕。霍尔珀林的父亲为人热情风趣，波利考夫与他相处融洽；但他母亲就不是这么一回事了，她信奉东欧犹太教正统派，她把头发往后梳得一丝不苟，在她眼里，没有人配得上自己的儿子。

“我表现得如何？”波利考夫在他俩一坐上车准备回家时，立刻开口问道：“你母亲喜欢我吗？”

他避而不答：“我妹妹米尔德里德觉得你很棒。”

她说：“很好，可是你妈妈怎么说呢？”

他停顿了一下说：“她说你染过头发。”又停顿了一下：“那，你真的染了吗？”

波利考夫觉得受到羞辱，心中仿佛听到未来的婆婆在问：“她头发染了还是没染？”

答案当然是她确实染了头发。波利考夫向来都有染发的习惯，早年在只有歌舞女郎和站街女郎才会把头发弄成金色的时候，她便已经开始染发。在纽约布鲁克林的老家中，她从15岁起就会来到尼可拉斯美容院，让老板“把背后头发的颜色弄浅”，直到她头发天生的褐色全看不见为止。波利考夫自认为她应该是金发，或者更确切地说，她认为要何种发色，选择权应该掌握在自己手里。

波利考夫喜欢穿深橘、深红、淡米黄和葡萄紫的服饰，也爱穿戴紫色麂皮皮件和湖水绿丝质衫。她是那种会把设计师精品外套买回家，自己再绣上新花样的人；那时她还经营着自己的广告公司。有一次她为了向美宝莲公司做简报，特地乘车前往孟菲斯(注)，结果出租车在高速公路上抛锚。她跳下车，招手拦下一辆百事可乐的卡车。那位卡车司机告诉波利考夫，他肯让她搭便车，是因为他过去从来没有看到过像她这样的人。

曾经为她担任创意总监的迪克·许布纳说：“波利考夫会同时穿上三套衣服，每一套都很好看。”她明艳动人，才华横溢又颇为自负，魅力叫人难以抗拒。她本人深信，这些特质均与其褐色的头发不符，而她终其一生想要为自己塑造的人物形象，也不应该包含褐色的头发。波利考夫的父亲希曼是个卖领带的小商人，母亲露丝是个家庭主妇，父母二人都来自乌克兰，他们家先后在布鲁克林的

东纽约和弗莱特布什落脚。波利考夫力争上游，最后来到公园大道82号。她的女儿阿利克斯·纳尔逊·弗里克（Alix Nelson Frick）说：“如果你问我母亲：‘你以犹太人的身份为荣吗？’她会回答是的，也不会回避。可是她怀抱着一个梦想，就是一个人可以靠后天努力，取得富裕阶层所拥有的一切，包括特定的教养和相貌。她的想法是，每个人都应该想做什么样的人就做什么样的人，包括当个金发美女。”

1956年，波利考夫还是博达大桥广告公司（Foote, Cone & Belding）的初级文案人员，公司把伊卡璐这个客户交给她。伊卡璐当时要推出的产品是“伊卡璐小组”系列，是市面上最早的可以在家里使用的染发剂产品；不论把发色染成浅色，改变颜色，或是洗发润发，一个步骤即可完成。比方说，选Topaz系列（香槟金色）或Moon Gold（浅灰色）系列，用双氧水直接把染发剂涂在头发上，20分钟后就会看到效果。伊卡璐的业务团队在麦迪逊广场花园对面，旧斯塔特勒酒店举行的国际美容大展上，展示这项新产品，数以千计的美容师挤满了会场，瞠目结舌地看着一次次的示范。布鲁斯·盖尔布曾与父亲劳伦斯和兄弟理查德，共同经营伊卡璐公司多年，他追忆当时的情况：“这些美容师非常惊讶。这个产品对染发界的意义，等同于计算机对计算器界的意义。业务员们不得不提来一桶桶的水，在观众面前一再为模特洗头发，因为那些美发师认为，我们一定是在幕后对模特动了手脚。”

“伊卡璐小姐”使妇女首次能在家里方便快速地染发。可是波利考夫心中的疙瘩仍在：未来可能成为婆婆的人反对染发。于是她马上想到，该用哪一句话当广告词。如果说她认为女性有权选择拥有金发，那她更认为，女性应该有行使这项权力的自由。她把未来婆婆用意第绪语说的那句话翻译成英语，写下：“她染了还是没染？只有她的美发师最清楚。”（Does she or doesn’t she？Only her hairdresser knows for sure.）伊卡璐公司在1956年秋季，买下《生活》杂志（Life）13页的广告版面，“伊卡璐小姐”的销售额一飞冲天。这是她初试身手的成果。

后来伊卡璐推出突破性的产品：洗发精式染发剂Nice’n Easy。波利考夫为此写下：“他走得越近，你看起来越美丽。”随后出现的结合润发和染发的Lady Clairol，让中年妇女又多了银色系和白金色系的选择，波利考夫写的是：“金发女子的人生真的比较多姿多彩？”后来她又写下更令人难忘的：“如果人生只有一次，就让我以金发来度过！”

据女性主义大师贝蒂·弗里丹传记的作者指出，1962年夏天，在《女性的神话》（The Feminine Mystique）即将出版前，弗里丹对波利考夫的广告词“着迷”到把自己的头发也染了。就这样，波利考夫负责撰写广告词，伊卡璐公司不断改良产品。从20世纪50年代起，到20世纪70年代波利考夫不再负责这个客户，其间美国妇女染发的比率，由7%增至40%以上。

如今，女士们将发色由褐变金，变红，变黑，再变回原发色，眼睛眨都不眨一下。我们已经能把染发产品与唇膏相提并论了。在药妆店的货架上，一瓶瓶的染发产品，牌子有Hydrience、Excellent、Preference、Nature Instincts、Loving Care、Nice’n Easy等，每一个都有好几十种不同的色泽。欧莱雅面向年轻顾客群体推出的Feria染发剂，有巧克力樱桃色和香槟鸡尾酒色。这些色系的产生并不是基于：“她染了还是没染？”而是直接假设“她染发”。染发剂现在已是一年数十亿美元零售额的商品。

然而在美国，曾经有一度，大约是自艾森豪威尔政府开始，到发色具有意义的卡特政府期间，像“她染了还是没染”或是1973年欧莱雅Preference染发剂的“因为我值得”这些广告词一出现，马上就如同“温斯顿，正同烟的味道”，或者“可口可乐万事如意”一样令人难忘。这些广告词在广告已被遗忘很久之后，仍会萦绕在人们的脑海里，最后变成人们的日常用语；有些则不知怎的，还添加了跟原意大不相同的含义。从20世纪50年代至20世纪70年代，妇女进入职场，争取社会地位的解放，她们开始服用避孕药，也开始随心改变自己的发色。当我研究这段时间的染发剂广告，我却很意外地发现，上述所有这些事情，不论是意义深远的或看似无关紧要的，全部交织在一起。在书写战后时期女性历史的时候，我们是否遗漏了一些重要的东西？我们是否忽略了头发？

当“她染了还是没染”的广告在1956年首次推出时，大部分广告主要针对的仍然是想要使自己更有魅力的女性。照盖尔布的说法，就是“雪中樱桃、冷若冰霜、热情如火”那种调调。但是波利考夫坚持认为，为“伊卡璐小姐”代言的模特要有邻家女孩的模样。她当初发给伊卡璐公司的信中写着：“要穿男性化衬衫，不要穿女式礼服那种味道。她要把山羊绒毛衣披在肩上，就像邻家女孩，只是更出色一点，比自己家的老婆漂亮一点，住在漂亮的房子里。”这个模特一定要属于多丽丝·戴[注]型，而不能是性感女神杰恩·曼斯菲尔德型，目的在于尽可能使染发行为为大众所接受。

最早的“她染了还是没染”电视广告中，有一则拍的是一个家庭主妇，她正在厨房里做菜。她身材苗条，面容姣好，身穿黑色小礼服，围着围裙。先生走进厨房，亲吻她的嘴唇，赞赏地抚摸她那头亮丽的金发，然后又替她开门，好让妻子把开胃菜端出去给客人享用。那是每个动作都经过精心设计的家庭场合，连妻子端菜出去，用手肘按下电灯开关时，略微倾斜的动作都十分讲究。在早期的平面广告里，有一则是先后由理查德·埃夫登和欧文·佩恩[注]所拍摄，画面上的女子有一头草莓金色秀发，她躺在草地上，指间夹着一枝蒲公英，躺在她身旁的是一个八九岁的小女孩。引人注目之处在于，小女孩的头发跟妈妈一样是草莓红色。在“她染了还是没染”的平面广告中，必定是妈妈带着孩子，用意是为了消除这句话里的性暗示，以便明白表现出，不仅是“性感的”女人，妈妈们也在用“伊卡璐小姐”，最重要的是展示母女都拥有相同的发色。在这种对比之下，有谁猜得到妈妈的发色，是源自一个瓶子里倒出来的染发剂?

波利考夫的广告宣传轰动一时。信件如雪花般纷至沓来，伊卡璐公司收到的一封来信说：“谢谢你们改变了我的生活。”此信在全公司上下传阅，并且成为美国业务会议的主题。来信者写道：“我和男友哈罗德在一起已经5年了，可是他从来不肯定下结婚的日子，这让我很紧张。我现在28岁，妈妈一天到晚跟我念叨，再不快点嫁掉就没人要

了。”后来她在地铁里看到伊卡璐的广告，于是把头发染成金色，“结果你猜怎么着？我现在与哈罗德在百慕大度蜜月。”波利考夫曾经收到这封信的副本，随信附上的字条写着：“这简直令人不敢相信。”波利考夫以感性的金发母女形象，创造出偶像效应。

波利考夫的女儿弗里克说：“我妈妈想要变成广告图片里那个女子，就是家住郊区，穿着优雅又娇生惯养的女主人，是丈夫的附属品、慈爱的母亲、没有自我的妻子，永远不比丈夫出色。妈妈想要金发的孩子。其实我小时候是金发，可是大概到13岁，我的发色变得越来越深，于是妈妈就开始替我染发。”当然波利考夫完全谈不上是那种女性，这也是早期伊卡璐广告里一个重要的矛盾。她向来都有工作，从来没有搬去郊区住。弗里克说：“她主张女性要有女人味，别太坚持己见，不要强过自己的丈夫，可是她却大大超越我父亲。我父亲是个非常单纯、没有野心的学者型人物。母亲却锋芒毕露，非常情绪化又跋扈。”

波利考夫经常提起一件事，此事甚至在她过世后还刊登在《纽约时报》的讣文中，就是她觉得女性赚的钱绝对不可以比丈夫多，所以直到20世纪60年代初她的丈夫去世后，她才让博达大桥把她的待遇调升到应有的水平。弗里克说：“那是传闻，不是事实。不管她所处的真实情况如何，理想在她眼里永远和现实一样栩栩如生。她对自己心中的梦想深信不疑，且从未动摇，即便你对她点明，那个梦想有说不通的地方，有自相矛盾之处，或是事实上她并不是在过那样的日子，她也不改其志。”

对波利考夫而言，发色不仅是一种有用的虚构情境，也是一座桥梁，能调和自己的梦想与实际身份。这能让她做人做事面面俱到；她想要有多丽丝·戴的模样和感觉，却不必真的变成多丽丝·戴。在27年的婚姻里，她生了两个孩子，但是她真正当家庭主妇的日子仅有两周，而其中每一天都是关于家务和厨艺的灾难。对此实在忍受不了的丈夫

终于对她说："亲爱的，你听我说，你在厨房里是个糟糕的小女人。"于是接下来的第一个周一，她就回去上班了。

这种有用的虚构情境概念——外表形似，却不必具有实质，这对波利考夫那个时代的美国人而言，特别能够引起共鸣。她十几岁时，想要争取一家保险公司的职员工作，却失败了。后来她又改用雪莉·米勒这一名字，去应聘另一家公司，结果却被录取了。

她丈夫也很了解外表的重要性。波利考夫刚认识他的第一周，他成熟稳重的风度，对欧洲一些偏远地方了如指掌的知识面，以及在美食与美酒方面的品位，无一不使她为之倾倒。到第二周，她发现霍尔珀林懂得的这些都只是装模作样，全是从《时代》杂志上看来的。其实他是从白天在梅西百货地下室做搬运工，晚上念法律起家的。他很善于伪装，但就某方面而言，波利考夫也是如此，因为她身为犹太裔，就跟所有身为爱尔兰裔、意大利裔、非洲裔，或是身处妇女运动初起的20世纪50年代的女性是一样的，她们不得不在千百种小场合伪装自己——在别人眼里是一个模样，内心深处又是另一回事。"这种压力是由于，初来乍到的移民担心自己的外貌有问题，或是自己在本地人眼中显得怪怪的，或是身上穿的衣服太寒酸。"弗里克说，"所以有很多人开始自己做衣服，这样才可以模仿当时流行的款式。你要把自己完全改造，让自己变成一个地道的美国人。"

弗里克本人也从事广告这一行（任Spier NY广告公司董事长），她是一位极为聪明能干的女性，谈起母亲时则十分真诚，满怀孺慕之情："当时有各种流行语纷纷出笼，像是'人要衣装'和'第一印象很重要'等。"所以"她染了还是没染"这个问题，不只是在说，没有人能够真正知道你做了什么事；也是在说，没有人能够确实知道你是什么样的人。此话实际的含义不是问："她做了没有？"而是问："她是哪种人？"亦即："她是个知足的家庭主妇，还是女权运动者？她是犹太人还是非犹太人？难道她两者都不是？"

3

1973年，伊伦·施佩希特（Ilon Specht）在纽约的麦肯广告公司（McCann-Erickson）当文案撰稿人。当时她年仅23岁，是从加州来的大学辍学生。施佩希特离经叛道又特立独行，从西海岸来到东海岸，在麦迪逊大道工作，因为那时候像她这种人都是在这种地方就业。施佩希特的多年老友苏珊·薛莫说：“那时候的广告业跟现在不一样，那是20世纪70年代，还有人戴着羽毛饰品去上班。”施佩希特才十几岁的时候，就曾在另一家广告公司工作过，她在那里为和平队[注]写过一个著名的电视广告脚本。

“施佩希特？我的天啊，我合作过的人当中，她算得上是最疯狂的。”说这话的是艾拉·马德里斯，她是施佩希特当年的另一位同事。她在追忆过往时，用“疯狂”一词代表的是最高赞誉，“她非常聪明，非常固执己见，又很有创意。我们当时都相信，人要有某种程度的神经质才会有趣。施佩希特就有一点神经质，所以她这人特别有意思。”

施佩希特在麦肯公司时是与法国的欧莱雅公司合作，当时欧莱雅企图挑战伊卡璐在美国染发剂市场的独霸地位。欧莱雅原本打算做一系列比较式的电视广告，强调经研究后发现，他们的新产品Preference染出来的色泽更自然、更透明，所以在技术上优于伊卡璐的产品Nice’n Easy。但是由于这项研究不是在美国做的，整个宣传计划在最后一刻被叫停。麦肯公司对此措手不及。同样参与这个案子的迈克尔·森诺特说：“距广告上档的日子只剩下4周，我们手上却空空如也。”施佩希特、美术指导马德里斯和其他少数几个人组成的创意小组，关在房间里冥思苦想。施佩希特忆起当时：“我们聚集在一个大办公室里，每个人都在讨论这个广告应该如何呈现。公司里的男性主管想要做的广告是，一个女子坐在窗边，风透过窗帘吹进来。你知道，就是那种虚幻的场景，挂着大片飘逸的窗帘。窗边那个女子完全是静物，我想她连嘴都不必张开。”

施佩希特有一头乌黑茂密的长发，常用松松的发饰绑住，她常涂着黑樱桃色的口红。她说话语速又快声音又大，边说还要边转动座椅，同事经过她的办公室时，有时候会用力敲她的门，仿佛引起她注意最好的办法，就是学她那么大动静。她追忆20世纪70年代时曾经谈到，穿着光鲜西服的企业客户，常称赞她们办公室里的每个女职员长得都像模特，这令她觉得不可思议。她也谈到当时身为年轻女性，在由年长男性主导的广告业工作代表了什么意义；还有对于她写的广告词明明用的是“女人”两个字，却被人划掉改成“女孩”，她心中有何感想。

施佩希特说：“我那时已经23岁，是一个女人了。我很清楚他们对女性保持着传统观念。我觉得自己不是在写一个女为悦己者容的广告，可是他们似乎要朝那条路上走。我心想：‘见鬼去吧。’我就径自坐下来，在5分钟内搞定。那是非常个性化的要求。我可以把整个广告背给你听，因为我写的时候实在太气愤了。”

她一动也不动地坐着，压低了声音说：“我用这个世界上最贵的染发剂，欧莱雅公司出品的Preference。我不在乎钱，而在乎自己的头发。这款产品的重点不在于色泽，我相信染出来的发色一定很漂亮。对我而言更重要的是，头发染过以后的质感——柔软、滑顺、蓬松，且贴在脖子上非常舒服。其实多花一点钱买欧莱雅也没关系，因为我值得拥有（讲到这里她举起手掌，轻拍胸前）。”

起初大家以为，这则广告的卖点在于，不着痕迹地使“Preference的价钱为何比Nice’n Easy贵”的理由合理化。可是大家很快便发现，最后这一句才打中要害。凭借“因为我值得拥有”这句话的威力，Preference开始抢走伊卡璐的市场占有率。20世纪80年代，Preference超越Nice’n Easy，成为美国染发剂的领导品牌；欧莱雅更把这句话拿来当作整个公司的广告词。现在有71%的美国女性能分辨出这是欧莱雅

公司的代表广告语，那是十分惊人的比例，相较于品牌名称的代表性，广告词能够令人联想到公司本身，这几乎是史无前例。

4

从一开始，Preference染发剂的广告宣传即相当独特。波利考夫创作的伊卡璐电视广告，用的是男声的旁白。而欧莱雅的电视广告，都是模特自己的声音。波利考夫的广告词是“以他人为导向”：周围的人怎么说（“她染了还是没染？”）或是丈夫会怎么想（“他走得越近，你看起来越美丽。”）而施佩希特的广告词，则是女人在对自己说话。就连选择广告代言人，这两家公司也各有千秋。波利考夫要求用清新、邻家女孩型的模特。麦肯和欧莱雅则要求模特能够呈现“因为我值得拥有”这句话隐含的既坚强又脆弱的复杂气质。20世纪70年代晚期，Preference染发剂的代言人是梅雷迪斯·巴克斯特。那时她在电视剧集《家族的诞生》（Family Ties）里饰演刚离婚，正在就读法学院的一位母亲。麦肯买下的广告时段是，在《达拉斯》（Dallas）影集及其他以穿丝质衬衫女性为主角的节目时段播放。

所谓丝质衬衫女性（silk blouse women），意指强势独立的女子。继而到20世纪80年代，代言人换成斯碧尔·谢波德，当时她因在《双面娇娃》（Moonlighting）剧集中饰演个性冲动而独立的梅蒂而红极一时。到了20世纪90年代，代言人则是出演热门剧集《飞越情海》（Melrose Place）的性感而又难缠的女星希瑟·拉克里尔。欧莱雅的这几位代言人都是金发女郎，不过均个性鲜明。

加拿大人类学家格兰特·麦克拉肯（Grant McCracken），在1995年出版过一本很精彩的著作《头发大事》（Big Hair）。麦克拉肯在书中把金发美女分成六大类，并称之为“金发周期表”：爆炸型，代表人物是梅·韦斯特、玛丽莲·梦露；阳光型，代表人物为多丽丝·戴、戈尔迪·霍恩；坚强型，代表人物康蒂丝·贝尔根；危险型，代表人物莎朗·斯通；社会型，代表人物名媛盖斯特；冷艳型，代表人物玛莲娜·迪特里

希和格蕾丝·凯利。欧莱雅的创新之处，是在朴实、温和、单纯的“阳光型”，与聪明、勇敢的“坚强型”之间，开拓出一个细分市场。用麦克拉肯的话来说，坚强型金发女子“不会对自己的感觉妥协，也不会伪装自己的声音”。

那种感觉很不容易掌握。多年来，曾有无数女星为欧莱雅试镜，却未被录用。马德里斯忆述：“有一次我们请碧姬·芭铎[注]为欧莱雅的另一项产品代言。以芭铎如此大牌的女星，试那句广告词好多次仍然不行。她内心就是无法完全相信那句话，因此她说出来就没有说服力。”这不难理解，芭铎是爆炸型，而不是坚强型的金发美女。伊卡璐也针对Preference的感性要求，推出自己的新品牌，并在20世纪80年代请琳达·埃文斯担任Ultress染发剂的代言人，这个品牌是以Preference染发剂的高端市场为目标，结果同样并不成功。埃文斯在《豪门恩怨》（Dynasty）里，饰演布莱碧姬·芭铎（Brigitte Bordot），克·卡林顿备受宠爱的妻子，她太过偏向阳光型。（桑诺特说：“她在该剧集里做过最困难的事，就是把花重新插一遍。”此话或许有点言过其实。）

就算找到合适的金发美女，还有广告词的问题要解决。波利考夫在20世纪70年代，为推广“伊卡璐小姐”写过一系列“我这么做是为了自己”的电视广告。然而这一句广告语，充其量只是半吊子地模仿了“因为我值得拥有”而已，更何况这个牌子在刚开始之际，宣传的是截然不同的意思。弗里克跟我说：“我母亲觉得‘我值得拥有’这种话太刺耳。她向来很在意周围人的看法，她绝对无法暂时掩饰自己，以自信的态度说出这句话。”

事实上波利考夫的感性特质，在吸收他人所长时曾经有所发挥，后却因为一些事件而被掩盖。比方她在20世纪60年代为“Lady Clairol”创作的“金发女子的人生真的比较多彩多姿？”系列广告，其中有一则的某一段，到1973年时再来看想必会令人感到痛苦。广告中，一位有着亮丽金发的年轻女孩在湖边，被一位皮肤黝黑的英俊男士抱

着在半空中旋转。他的手臂搂着她的腰，而她的手臂则搂着他的颈部，她光着双脚，脸上散发着光彩。旁白是洪亮低沉的男声，说着："不管怎样她都会得到这个男人，但你却永远无法说服她相信这一点。"这是波利考夫负面的一面：你可以假装得到自己想要的东西，可是这样就永远无从知道，你是凭自己的本事还是因为伪装才获得成功。这导致你很可能看不清楚真正的自我。波利考夫懂得典型美国式生活的价值，也懂得"他"的价值——无论是湖边的英俊男子，或是终于肯带你去百慕大蜜月的惧婚男友。然而到20世纪60年代结束时，女性更想要知道的是，自己同样有价值。

5

波利考夫和施佩希特为什么重要？这个问题好像从她们的广告内容里很容易能找出答案。她俩都是出色的广告撰文高手，能够在一句话里掌握时代流行的女性感觉。当染发剂不知怎的与移民同化、女性主义及自我价值等议题扯上关系，她俩正代表着美国社会史上这一奇特的时刻。不过她俩的故事在某一方面代表更多的意义：消费者与所购买的产品之间的关系。广告界很长时间以后才体会到这种关系的心理学含义，也就是要赋予日常购物某种意义，以抬高其地位，否则别想吸引到现代的消费者。波利考夫和施佩希特所创造的广告，将这种精神发挥得淋漓尽致。我们也能从这些广告中了解，"二战"后的美国广告业是如何通过集体的努力，界定及拓展广告风格的。广告界的革命是由几位社会科学家所主导的，其中一位主要人物是维也纳出身、风度优雅的心理学家赫塔·赫佐格（Herta Herzog）。赫佐格的能耐是，她知道像"她染了还是没染"及"因为我值得拥有"这种广告语成功背后的道理，这一点最终体现了赫佐格与波利考夫、施佩希特的地位同等重要。

赫佐格任职于一家小广告公司，名为廷克公司（Jack Tinker & Partners）。当年广告界的人讲起廷克公司时，他们的敬佩之情无异于

棒球迷谈起1927年的纽约扬基队。这家公司诞生于传奇广告人马里昂·哈珀（Marion Harper）的构想。当年他认为自己经营的麦肯广告公司规模太庞大、太笨重，无法有效运营，因此他挑出公司一些顶尖的人才，先让他们在瓦尔道夫大楼（Waldorf Towers）的临时办公地点办公，之后又让他们搬到更为固定的地点：西五十四街上的多赛特酒店（Dorset Hotel），那里可以俯瞰纽约现代美术馆。廷克公司租下酒店顶楼，附带大阳台、意大利威尼斯瓷砖地板、挑高的起居室、金碧辉煌的古典法式酒吧、大理石壁炉、壮观的天际线景观，还有墙上定期更换的现代艺术品（全是为激发创意而悬挂的），所有的装潢：墙壁、地毯、天花板和家具……全都是亮丽耀眼的白色。这里原本是要专做创意部门，可是因为业绩太过亮眼，不久便门庭若市。

当别克汽车（Buick）要为其新款豪华双门轿车起名字时，廷克公司构想出Riviera（原指法国南部蔚蓝海岸度假胜地）；宝路华（Bulova）要为其新款石英表命名时，廷克建议了“Accutron”（臻创）；廷克公司也与可口可乐、埃克森美孚石油、西屋（Westinghouse）及无数厂商合作过，不过根据廷克公司严守的保密标准，他们无法透露合作伙伴是哪些公司。一开始廷克靠4位合伙人和一部电话起家，而到20世纪60年代结束时，廷克已经占据了多赛特酒店的8个楼层。

廷克公司与众不同之处在于，该公司特别倚赖一种被称为动机研究（Motivational Research）的调查方法，那是在20世纪40年代，由一群来自维也纳大学的欧洲学者所引进的研究方式。在那之前，广告研究方式以数人头为主，就是记录什么样的人买了什么样的东西。但是研究消费者购买动机的目的是要知道其背后原因：人们为什么要买这些东西？他们购物时是出于什么动机？研究人员根据弗洛伊德的动力心理学（Dynamic Psychology）设计问卷，上面有几百道问题。他们采用的方式包括催眠、罗氏逆境图画测验（Rosenzweig Picture-Frustration Study）、角色扮演，以及罗夏墨迹测验（Rorschach blot，

以墨水点绘的图形解释受试者的性格），另外还发明了现在被称为“焦点小组”的方法。

这批知识分子中，有一位是20世纪社会学大师保罗·拉扎斯菲尔德（Paul Lazarsfeld），他设计过一种小装置，名为拉扎斯菲尔德–斯丹顿节目分析机（Lazarsfeld-Stanton Program Analyzer），机上设有按钮，可以精确地记录研究对象的情绪反应；另一位是汉斯·蔡泽尔（Hans Zeisel），他在维也纳时曾是著名精神病学家阿尔弗雷德·阿德勒（Alfred Adler）的病人，后来任职于麦肯广告公司；还有一位是厄内斯特·迪希特（Ernest Dichter），他曾在维也纳的心理研究院（Psychological Institute）受教于拉扎斯菲尔德门下，当时还替数百家大企业担任过顾问。再来就是廷克公司的赫佐格，她算得上是动机研究专家中的佼佼者，曾经培训过数十个访问员，派他们至美国各地去分析美国消费者的心理。

早年与赫佐格一起合作的前广告部经理莱娜·巴尔托斯在回忆往事时说：“有次我们谈到了波多黎各的朗姆酒，结果赫佐格就打算进行关于人为什么喝酒的研究，想要挖掘表面以下的东西。我们会请调查对象去喝一杯，由他们点自己平常喝的酒，然后我们先做一次心理测验。等大家酒酣耳热，谈话要结束时，再做一次测验。这么做的用意是要看看，人的个性在受酒精影响下会有何变化。”赫佐格曾经根据自己的心理学研究，发现“绿洲”（Oasis）会让人联想到清凉的、汩汩流出的泉水——这对老烟枪最具吸引力——从而协助厂商选择了它作为香烟的名称。

当年曾与她密切合作过的赫伯特·克鲁格曼说：“赫佐格很优雅，她个性温和，善于表达，有过人的独到见解。我们有一个客户是胃药‘我可舒’（Alka-Seltzer），有一次他们在讨论下一则电视广告要采取什么新手法。她说：‘你们的广告只呈现了一只手，把一片胃药丢进

一杯水里。为什么不丢两片？那样子它的销量会倍增。’于是我们照她的建议拍了。赫佐格是点子王，大家都崇拜她。”

赫佐格自从廷克公司退休后又返回欧洲，她先搬到德国，后回到故乡奥地利。她为学术期刊《社会》（Society）写过一篇关于电视剧集《达拉斯》的分析文章。她也在大学里教授传播理论的课程。她曾经为耶路撒冷的“维达·沙宣国际反犹太研究中心”（Vidal Sassoon Center for the Study of Anti-Semitism），做过关于纳粹屠杀犹太人的研究。目前赫佐格住在阿尔卑斯山里的路塔什村，她的房子是一栋像图画书里画着的人字形尖顶白色小屋。她个子不高，身材苗条，性格沉着冷静，昔日的黑发现在渐渐灰白。她说一口漂亮完美但地方口音很重的英语，遣词用句言简意赅。假使让赫佐格与波利考夫、施佩希特待在同一个房间里，其他两位会一面挥舞着充满珠光宝气的修长手指，一面讲个不停，赫佐格则会默默地躲在角落里聆听。

赫佐格说：“哈珀请我去做质性研究[注]，就是质性访谈，那是维也纳的‘经济心理学研究中心’所发展出来的专业方向。这种访谈不用问答的方式，而是用相关的话题开场，然后让交谈自然进行。采访者不表达意见，只用一些简单的问题——像是‘还有其他的想法吗’——来协助访谈对象。采访者不是要影响对方，而是助其一臂之力。这非常类似于精神分析法。”赫佐格直挺挺地坐在起居室的椅子上，身穿黑色便裤和厚厚的褐色套头毛衣，以抵挡阿尔卑斯山的寒气。

在她身后是一排排摆满了书籍的书架，那些藏书反映着战后的文学和知识发展轨迹：有美国作家诺曼·梅勒的德文著作及学者莱斯曼的英文著作。在她座椅垂直方向的长沙发上，摆着一本已打开、面朝下的杂志，是最新一期的精神分析刊物《心理》（Psyche）。“后来，我把各种心理学的东西加进调查过程里，比如文字联想测质性研究（qualitative research），验或是画图说故事测验。假设你是我的访谈对象，访谈主题是肥皂。我已经跟你谈过肥皂的种种事情。你觉得肥

皂是什么？为什么要买肥皂？你喜欢和讨厌肥皂之处在哪里？最后访谈结束时，我说：‘请画一幅图，画任何你想要的东西，接着看着你的画，给我讲个故事。’”

赫佐格请访谈对象在结束前画图，目的是想要从他们身上挖出一些故事，从中了解他们未说出口的内在欲望。照赫佐格的说法，她这时候是在做精神分析。不过她不是像精神分析师那样，通过你用的染发产品来分析你这个人；而是问有关你的事，以便了解染发产品。她认为精神分析式访谈，用在这两方面都行得通。也就是可以用心理治疗的技巧，去发掘销售的秘诀。像是“她染了还是没染”及“因为我值得拥有”，也是基于同样的道理；这两句话不但传达了有力的救赎信息，而且也将这种信息与一瓶5美元染发剂连接起来，这才是其成功的真正关键。

“我记得很清楚，我们在廷克做过一件事。”赫佐格又回过头来谈她和廷克公司用过的一个妙招，她说：“我发现有人吃‘我可舒’治胃痛，也有人用它来治头痛。我们知道，胃痛是很多人会说‘都怪我自己不好’的那种病痛。而‘我可舒’当时的广告，也多半以治疗吃得过饱为主，吃太饱是自食其果。但是头痛就不一样了，那是外力造成的不舒服。”在赫佐格眼里，这是典型的心理学发现，亦即服用‘我可舒’的人，可以分成两个截然不同的类别；一类是“犯罪者”，一类是“受害者”。这也告诉制药公司，为了争取其中一类顾客，它反而要牺牲掉另一类顾客。更重要的是，这让广告商明白，只要选对字句，便可以解决其中一个难题，或者更理想的是，解决两个白色小药片的心理难题。赫佐格露出微笑说：“所以我提议，如果能够找到结合这两种元素的广告语就太好了。后来文案人员想出来‘如此这般’。”她重复“如此这般”几个字，因为用得很漂亮。“那些如此这般的话并未顾此失彼，不是只强调胃部或头部，而是两者兼顾。”

这种“家常产品有如精神家具”的概念，如果你仔细想想，就会发现这是相当激进的看法。我们在讲述人类历史的演进时，总不免偏重思想层面多于物质层面，偏重艺术作品多于商业产品。在20世纪60年代的社会英雄人物名单上，有诗人、音乐家、人权斗士和体育明星。至于赫佐格所代表的意义在于，指出如此高高在上的名单仍是不够完整的。以维达·沙宣为例，他在同一年代，带给世人“造型剪”（Shape）、锐角（Acute Angle）、“独眼恩加罗”（One-Eyed Ungaro）等发型。人类学家麦克拉肯写道，在旧式“美容术的天地里，顾客的地位只相当于雕像的基座，是表现剪发艺术的媒介”。可是沙宣把个性化变成剪发艺术的标记，把女性的头发从当时流行的发型——也就是麦克拉肯所说的“洛可可式的繁复的，以烫发为底，靠发卷定型，用发胶固定的可笑造型”——中解放出来。那些导致沙宣发型革命不受重视的理由——他只不过是替人剪发，前后只花半个钟头，也仅止于影响个人的外貌，剪后一个月又要重新来过——从赫佐格的观点来看正是这场革命如此重要的理由，他认为，如果革命不易参与、要求不明、无法复制，那又怎么算得上是革命？

所以，“因为我值得拥有”及“她染了还是没染”这两句话威力之所以如此之大，正是因为它们是广告语，伴随着广告而来的是实体的产品，而产品能够提供诗词歌赋、政治运动和激进思想所没有的东西，产品给我们一种直接而且负担得起的转型工具。桑诺特对我说：“在‘因为我值得拥有’这一广告推出的头几年，我们发现，新增客户——那些初次染发的女性顾客——市场份额大大超越了我们的预期。其中像离婚女性这种刚经历人生变化的客户群体，会特别中意我们的产品。离婚女性爱用欧莱雅染发剂的人比爱用伊卡璐的人多出很多。她们的孩子已经长大，自身又发生了不顺遂的事情，所以要重新改造自己。”她们的感觉变了，施佩希特则正好为她们提供改头换面的途径。再者，我们是否真的知道，人们是先有不同的感觉，还是先有不同的发色？甚至这两件事能否分开来看，这其实都是个问题。她们

在生活起变化的当下，也改了头发颜色。那不是非A即B，而是同时发生的。

7

在20世纪70年代中叶，伊卡璐Nice’n Easy的代言人是朱莉娅·路易斯–德利法斯，她较为人知的角色是在剧集《宋飞正传》（Seinfeld）里饰演伊莲。她符合伊卡璐的邻家女孩传统，是现代版的多丽丝·戴。但是她所拍摄的电视广告，与波利考夫最早的“伊卡璐小组”系列广告，却相去十万八千里。其中拍得最好的一部是，德利法斯在公交车上对站在她前面的深色头发女子说：“如果你把头发染成金色，你会更好看。”然后她当场用Nice’n Easy的104号染发剂染发，引得车上其他的乘客惊呼、喝彩。那个广告彻底颠覆了波利考夫的思想：好玩，不严肃；公开，不隐晦。

欧莱雅也有所改变。20世纪70年代梅雷迪斯·巴克斯特说“因为我值得拥有”的时候，带着与此相符的诚恳态度；可是到20世纪80年代，谢波德成为品牌代言人后，感觉几乎变得很轻佻，反映出对物质主义时代的认可；而由拉克里尔代言的广告，则予人性感、放纵的感觉。她在当前的一则广告中说：“新的欧莱雅Preference。继续吧，你值得拥有。”当初赋予这句广告语极大威力的“因为”两字消失无踪，极具说服力的“我”则被“你”所取代。这意味着伊卡璐和欧莱雅的宣传重点已趋于一致。据市场营销公司Spectra指出，符合以下条件的Preference和Nice’n Easy使用者，人数几乎不相上下：年收入在505000美元到757500美元之间，会听宗教电台广播，住在出租公寓，会收看气象频道，上一年买书超过6本，是职业橄榄球迷，也是工会会员。

不过这两个牌子仍有着基本的差异，这对波利考夫和施佩希特的历史传承是一种肯定。我们说有差异，并非指有一种伊卡璐女性，另有一种欧莱雅女性；这种基本差别是比较细微的。正如赫佐格所知道的，我们每个人在构建自我意识时，会向周围世界东借一点，西借一

点，借用外部的想法、说法、仪式及产品，以微小但有意义的方式，来塑造我们的自我意识。这当中，信仰的宗教有影响，听的音乐有影响，穿的衣服有影响，吃的食物有影响，而所用的染发剂品牌也有影响。

欧莱雅的营销副总经理卡罗尔·汉密尔顿说，她能够一走进焦点小组聚集的房间，就马上辨识出谁是伊卡璐或欧莱雅的用户。汉密尔顿对我说："欧莱雅的用户总是展现出较多的自信，通常外形也比较亮丽，不只是因为头发颜色，而是她们总会多花一点时间打扮，且穿的服饰也比较时髦。我绝对分得出来。"伊卡璐的营销副总珍妮·马特森说，她也办得到。她说："对，不会弄错。用伊卡璐的女性较能代表美式美女形象，甚至更自然一点。不过那是为自己打扮的成分居多，而不是为了外在世界；用欧莱雅产品的女性透出一点疏离感。而伊卡璐女性身上散发着一种温馨感，与人之间的互动比较多。当有人说：'我是用105号染发剂。'就会有人附和：'我也是！'你会看到这种热烈的交流。"

虽然时光变迁，波利考夫极具巧思的复杂安排已不复见，施佩希特表达的愤怒也已转为魅力，我们如今只听得到几小节原始的音乐。即便如此，也足以确保"因为我值得拥有"绝对不会与"她染了还是没染"混淆。施佩希特说："这句话的意思是，我知道你们觉得我不值得，因为当时房间里那群男人就是那么想的；他们认为女人只是男人的附属品。我居于劣势，可是我不服气。我心想，不必让你们来告诉我该怎么做。多少世代以来，一直是你们在决定我是什么样的人，因此我决定要反抗到底。"她说到"反抗"时，伸出了右手的中指。波利考夫绝对不可能向任何人伸出中指，因为她忙于兴奋地探索，她所认识的美国还有多少自我改造的可能性。在美国，单身女子可以染发，而她最后的结局是戴着结婚戒指，躺在沙滩上。1973年，波利考夫在她的退休欢送会上，提醒在场的伊卡璐和博达大桥高级主管说："在最早

的染发剂广告播出后，信件曾如雪片般飞来，你们还记得那个染了金发，结果终于一偿夙愿，到百慕大去度蜜月的女子吗？”

大家都记得。

她说：“噢，那封信是我写的。”我们只能想象，无论她再怎样辩解，想必都让人无法生气。

1. 孟菲斯，田纳西州的城市，当时美宝莲公司总部就设立在该市。——编者 注

2. 多丽丝·戴（Doris Day），美国歌手兼电影演员，有“雀斑皇后”之称，以邻家女孩的灿烂笑容征服了20世纪五六十年代的影迷。——编者注

3. 理查德·埃夫登，欧文·佩恩，两人均为著名的摄影大师。——编者注

4. 和平队（Peace Corps），是1961年3月成立的一家志愿服务组织，成立和平队是美国政府应对苏联挑战的重要举措之一。——编者注

5. 碧姬·芭铎（Brigitte Bordot），法国电影女明星，出演首部电影《穿比基尼的姑娘》即一举成为性感女神。——编者注

6. 质性研究（qualitative research），是一种在社会科学及教育学领域常用的 研究方法，其中包括但不限于民族志

研究、访谈研究等。质性研究目的是更深入了解人类行为及其理由。——编者注

第五章

约翰·洛克悔不当初

避孕药的发明者在女性健康问题上的疏忽之处

1

约翰·洛克（John Rock）于1890年，在马萨诸塞州马尔伯勒市的圣母无原罪教堂受洗，结婚时是由波士顿的红衣主教威廉·奥康奈尔证婚。洛克育有5个子女，19个孙子女，他的书桌上方永远挂着十字架。自成年后，他几乎每天早晨7点都到马萨诸塞州布鲁克林的圣玛莉教堂做弥撒。他的朋友都说，洛克爱上了天主教会。

洛克也是避孕药的发明人之一，但他相信自己的信仰与其职业毫无冲突之处。若有人对此有异议，他也仅是重复小时候牧师告诉他的话："永远坚守自己的良心，绝对不要让别人替你保管良心。我指的是所有其他的人。"即使是当克里夫兰的天主教蒙席[注]弗朗西斯·卡尼指责他是"道德强奸者"，以及长期担任波士顿市立医院产科主任的弗雷德里克·古德，要求当地的红衣主教理查德·库辛把洛克逐出教会时，洛克也未曾动摇信念。避孕药上市一事获得批准后不久，有个愤怒的妇女写信给他说："你应该没脸去见上帝。"洛克回信说："亲爱的女士，我的信仰告诉我，天主始终与我们同在。该轮到我去见上帝的时候，是不需要引介的。"

在美国食品药物管理局（FDA）于1960年批准避孕药上市后那几年，洛克四处在哥伦比亚广播公司（CBS）和美国全国广播公司（NBC）的访谈及纪录片中露脸，也出现在《时代》杂志、《新闻周刊》（Newsweek）、《星期六晚邮报》（The Saturday Evening Post）

等报纸杂志中。他积极走访全美各地，还写过一本引起广泛讨论的书《时候到了：一位天主教医师对结束避孕争端的提议》（The Time Has Come: A Catholic Doctor’s Proposal to End the Battle over Birth Control），此书曾经被译成法文、德文和荷兰文。洛克身高6英尺3英寸，瘦得像竹竿，他待人彬彬有礼，会替病人开门，称呼病人时也一定冠上“太太”或“小姐”。若谈及他与避孕药的关系，更让他显得可敬。美国人口理事会（Population Council）的谢尔登·西格尔博士（Sheldon J. Segal）追述当年：“他为人非常正直，即使是不必打领带的场合，他也一定系上领结，这与他那一撮白头发正好相配。他的姿势始终如箭一般笔直，这甚至到他在世的最后一年都没有变。”

洛克是哈佛医学院产科学的大牌教授，一教就是30多年。他是试管受精和冷冻精子细胞研究的先驱，也是第一位取出完好受精卵的人；避孕药的发明则是他至高的成就。他的合作伙伴格雷戈里·平卡斯（Gregory Pincus）及张明觉负责解决生理机能的部分；他自己则负责指导完成整个临床实验。洛莱塔·麦克劳林（Loretta McLaughlin）在1982年出版过一本精彩的洛克传记，她在书中写道：“避孕药能够让妇女避免意外怀孕，这种说法是凭借他的名字和声誉才终于获得认可。”

在避孕药获批上市前不久，洛克曾经到华盛顿去，就这种药的安全性向FDA做证。FDA的检验官帕斯奎尔·德费利斯也信奉天主教，是来自乔治城大学的产科医生。据说，德费利斯曾一度提出令洛克难以置信的说法：天主教会绝对不会同意开发这种控制生育的药。洛克的一名同事多年后追忆说：“我现在依然忘不了当时的情景，洛克站在那里，脸部表情冷静，眼睛盯住德费利斯，然后以能够把灵魂冻结的声音说：‘年轻人，你别低估了教会。’”

最后洛克的教会当然是令他失望了。1986年教皇保罗六世发布“人类生命通谕”（Humanae Vitae），宣告口服避孕药和所有其他“人工”避孕法违反教义。20世纪60年代有关避孕辩论的那种激情和急切氛围，

如今已成追忆，不过洛克依旧值得一提，原因很简单：他在调解教会和本身工作之间矛盾的过程中，犯下一个错误。这并非蓄意为之，而直到他去世后，凭借他难以预见的科学进展才得以真相大白。可是这个错误，影响了他对避孕药的看法：这是一种什么药物？它如何产生作用？最重要的是这代表何种意义？由于洛克是避孕药以何种面貌问世的推手之一，因此他犯下的错误，也影响到从此以后人们对避孕一事的观感。

洛克认为，避孕药是一种“自然的”节育法。他所谓自然，并非指感觉上自然，因为有许多妇女显然并不这么觉得，特别是在早期，避孕药的激素含量甚至是今天的好几倍。他说自然的意思是，避孕药发生作用的方式是自然的。女性排卵后，体内会大量分泌一种叫黄体酮的激素，此种黄体酮属于炔孕酮的一种，它使得女性只有在每个月的某一段期间才会怀孕。黄体酮让子宫为受精卵着床做好准备，并使卵巢不再排卵，以怀孕为优先。洛克曾经写道：“健康女性体内，是黄体酮在阻止排卵，并决定经前和经后的‘安全期’。”女性怀孕后，体内基于相同原因，会持续分泌黄体酮，以免再排卵而威胁到已经在进行的妊娠。换句话说，黄体酮是大自然的避孕药。那避孕药呢？避孕药就是药丸式的黄体酮。在妇女开始服用避孕药后，这些激素自然就不会于排卵后突增，也不只是在月事周期的特定时段才会分泌，而是持续以一定的剂量进入体内，让排卵暂时停止。另外药物中还要加一剂雌激素，以强化子宫内膜，而我们现在也已经知道，雌激素有保护其他组织的功能。可是对洛克而言，激素如何组合和何时出现并非问题的症结；重点在于，避孕药的成分是复制人体内自然存在的东西。洛克在这自然的本质当中，看到了重大的神学意义。

举例来说，教皇庇护十二世在1951年，赞同天主教徒利用安全期避孕，他认为这是节制生育的“自然”方法，不会像杀精剂那样杀死精子，或像子宫帽那样破坏正常生殖过程，也不会像结扎那样伤及器官。洛克对安全期避孕法再清楚不过；20世纪30年代，他在马萨诸塞

州布鲁克林妇女义诊医院（Free Hospital for Women），开设了美国第一家安全期避孕诊所，教导天主教夫妇使用自然的避孕法。然而安全期避孕法之所以能使女性避免怀孕，就是限定人们只能在黄体酮分泌的那段日子期间发生性行为。那避孕药又是如何产生避孕作用的？它是利用黄体酮，把安全期拉长为一整个月。这不会伤及生殖器官，也不会影响任何自然过程。洛克写道，口服避孕药“确实可以说成是‘以药物建立的安全期’”，在道德上与安全期避孕法似乎没有两样。对洛克来说，避孕药只不过是“师法自然”。

教皇庇护十二世在1958年容许天主教徒使用避孕药，但仅限于避孕效果为“间接”的状况，也就是只为了治疗痛经或“子宫疾病”等症状而服用。这个决定更使洛克勇气倍增，他知道短期使用这种药，可以让月经周期不规则的妇女把经期调顺。既然安全期避孕法的成功有赖于规律的月经周期，而这种避孕法又为罗马教廷所允许，那么经期不准的妇女用避孕药来辅助安全期避孕，不是也应该获得准许吗？如果这个推论可以成立，又为什么不更进一步？联邦法官约翰·努南（John T. Noonan）曾写过一本书，阐述天主教会有关节育立场的历史，书名为《避孕术》（Contraception）。他在书中写道：

> 倘若利用安全期抑制排卵来避孕是合法的，那么不通过安全期避孕法而抑制排卵为什么就不合法？倘若用药丸加安全期可以避孕，那为什么不干脆只用药丸？这两种情况都是以抑制排卵为手段。怎么加上规律的周期就出现了道德上的争议？

以上论点看似复杂深奥，却对口服避孕药的发展极为重要。是洛克和平卡斯决定了服用避孕药应以4星期为周期：吃3周停1周（或是吃安慰剂），以便行经。但这个规律的利用从过去到现在都没有医学上的理由。育龄妇女一般的月经周期是28天左右，取决于卵巢分泌的一连串激素。起先是雌激素，再来是雌激素加黄体酮，这能让子宫内膜

变厚，准备让受精卵着床。如果卵子没有受精，激素浓度陡降，导致内膜剥离，便形成了经血。女性服用避孕药后，因为药物能抑制排卵，体内就不会有卵子产生。于是卵巢的作用减缓，可使促成子宫内膜增生的雌激素和黄体酮分泌大减。

洛克和平卡斯知道，避孕药里的激素对子宫内膜的作用极其轻微，所以女性服用后，想必几个月都可能不会有月经。平卡斯在1958年公开承认："只要服用这种化合物就能够阻止行经，那任何长度的周期应该都不成问题。"但是他和洛克认为，让月经持续每个月都会来，可以使女性安心，于是他们决定避孕药的服法为：每吃三星期，要停一星期保持行经。更重要的是，假使洛克想要证明，避孕药只是安全期避孕法的自然变体，那还是让女性保持来月经比较好。安全期避孕法需要"规律性"，所以避孕药也必须有规律性。

人们常说，没有别的药像避孕药这样，从外包装看一眼就能认出来。然而这种圆盘式包装，除了配合28天一周期之外，还有什么特殊用意？按照这种包装发明者的说法，那是为了能够装进与粉饼盒一样大小的纸盒里，这样携带起来"就不会露出蛛丝马迹"。时至今日，避孕药仍然常以圆盘式包装出售，并以28天为服用周期。换句话说，避孕药依旧是罗马教会支配下的产物：因为洛克想要让这个新避孕法看起来越自然越好。但是洛克错了，他被师法自然的观念所误导。他以为合乎自然的机制，实际上一点也不自然。他带给世人的避孕药，后来也被证实了并不是他以为的那种东西。在洛克的想法中，宗教的要求与科学的原则相互混淆了，而直到现在我们才开始解开其中纠缠不清的关系。

2

1986年，年轻科学家贝弗莉·斯特拉斯曼（Bevery Strassmann）前往非洲，与马里的多根族（Dogon）一同生活。她进行研究的地点是萨赫勒的桑圭伊村庄，位于廷巴克图南方约120英里处。萨赫勒是个大

草原，雨季时呈现一片翠绿，其余季节则是半干旱状态。多根族的主要农作物有小米、高粱和洋葱，族人也饲养牲畜，他们住在邦贾加拉崖壁上的泥砖屋中。他们不避孕，且许多人仍坚守着祖先留下来的习俗和宗教信仰。多根族农民在许多方面，沿袭着当地人自古以来的生活方式。斯特拉斯曼想要探索多根族妇女生殖系统概况，以便了解距今一千年前的女性生物学是怎样的一番面貌。就某方面而言，斯特拉斯曼是想解开一个谜题：什么才叫“自然”？这与洛克和罗马教廷在20世纪60年代争议不休的是同一个问题。只不过她想了解的自然，并非神学上，而是演化上的自然。在人类的演化史上，诸如女性一般多久生育一次？多久来一次月经？几岁时进入青春期，几岁时进入更年期？哺乳对排卵有什么影响？这些问题过去都有人研究过，可是研究得不够彻底，以致人类学家没有把握能提供确切的答案。

斯特拉斯曼任教于密歇根大学安娜堡分校。她身材苗条，一头红发，语气温婉，追述在马里的日子时，带着几分自嘲的幽默。她在桑圭伊村庄住的房子原本是羊圈，后被改建成猪舍。斯特拉斯曼原本打算顶多在桑圭伊村庄住一年半，可是由于在那边的体验实在太丰富、太令人激动，所以她待了两年半。她说：“我觉得自己太幸运了，就是舍不得走。”

斯特拉斯曼一部分的研究，偏重在多根族隔离那些经期妇女的习俗上，她们必须待在村子附近的特别小屋里。桑圭伊村庄有两间经期屋，那是阴暗狭小、只有一个房间的泥砖屋，里面以木板为床，每间至多可容纳三人。斯特拉斯曼说：“那里可不是打打闹闹、轻松愉快的地方，只是一个晚上的住处。妇女在黄昏时来到这里，清晨即起床去打水。”斯特拉斯曼会取尿液样本，以确定待在小屋里的妇女正值经期，接着把这些相关记录做成列表。她待在马里的期间——总共736个晚上，一直记录着所有到过小屋的女性的情况。她发现多根族女性平均的初潮年龄是16岁，会生育8胎到9胎。她们从月经初潮来临到20岁时，每年平均有7次月经；其后的15年，即20岁至35岁的大部分时间不

是怀孕就是哺乳（多根族女性因哺乳而不排卵的时间段平均达20个月），所以一年平均只有略多于一次的月事。再来从35岁到更年期（50岁上下），随着生育能力快速下降，每年平均有4次月事；整体来看，多根族妇女一生总共大约行经100次（凡是幼年时未夭折的族人，通常都能活到六七十岁）。比较起来，现代西方女子的一生平均行经次数，在350次到400次之间。

斯特拉斯曼在密歇根大学的办公室，设置在一个改装过的地下室，旁边是校内的自然历史博物馆。她的办公桌后面是一排老旧的档案柜，她一边说话，一边转身取出一堆发黄的图表。每一页图表的左侧，写着桑圭伊村庄妇女的名字和代码，上方画着一条时间线，分为30天一格；每个妇女的月经以X作为记号。斯特拉斯曼解释说，桑圭伊村庄里有两名女性不能生育，她们由于无法怀孕，所以是经期小屋的常客。她翻阅那些图表，找出那两个人。“你看，她在两年内有29次月经，另外那个是23次。”在她们两人的名字旁边，是满满一列X记号。

斯特拉斯曼顺着那一页往下指并继续说道：“这个妇女快到更年期，她仍然有月经，但是周期有一点不规律。这边又有一个正值生育年龄的女性，两次月经，然后怀孕；我从此没有再在经期小屋看过她。另外这名女子生下孩子后，因为哺乳，有20个月不曾去过小屋。她来过两次月经之后再度怀孕，但不幸流产，接着有过几次月经，又怀孕。再来这个女子在我研究期间总共有3次月经。”斯特拉斯曼手上那些图表里没有几个X，大部分的格子是空的。她又往回翻，翻到那两个每月均有月经来潮的异常女子的记录：“如果是密歇根大学女学生的月经图，那每一排都会像这个样子。”

斯特拉斯曼并不是说，这些数字适用于所有的工业化之前的社会。不过她相信，女性一生月事的总次数，受饮食、气候或维生之道（如畜牧对照农耕）的影响不大，而其他的人类学研究也支持她的主

张。斯特拉斯曼认为，更重要的因素在于哺乳或不孕的普遍程度等。但是整体来说，她认为初潮晚、怀孕次数多、密集哺乳导致长期无月经，这种模式原本几乎是普遍现象，直到一百年前“人口形态转变”，生育率由高转低，才有所改变。换言之，我们现在认为的正常，就是经常来月经，而从演化的角度来看，反而是不正常的。斯特拉斯曼说：“很可惜，现今的妇科医生认为，女性应该每个月有月经。这些人根本不了解真正的月经生物学。”

对斯特拉斯曼和其他演化医学的专家而言，女性从一生100次月经演变为400次，具有极重大的意义。这代表女性的身体不得不承受一些变化和压力，而从进化论的角度来说，她们的身体却又并未发展出应付这一切的能力。有一本写得很精彩并引起热烈讨论的著作《月事已经落伍了吗？》（Is Menstruation Obsolete?），该书作者艾尔西玛尔·库提何（Elsimar Coutinho）博士及谢尔登·S·西格尔（Sheldon S. Segal）博士，是享誉世界的两位避孕学研究专家。他们认为，近年来这种转向“不停排卵”的变化，对妇女的健康构成严重的威胁。这并不是说女性月经次数少，必定就对健康有利。有时候，特别是针对某些疾病而言，女性如果不来月经，是需要多加留意的，例如肥胖的女性如果没有月经，可能意味着得子宫癌的风险增加；女性运动员如果没有月经，则可能意味着得骨质疏松症的风险变高。不过古丁赫与西格尔指出，对大多数女性来说，不停排卵并无任何意义，只是徒然增加腹痛、情绪起伏、偏头痛、子宫内膜异位、子宫肌瘤和贫血发生的概率。他们说，其中贫血属于“世界上最严重的健康问题之一”。

最严重的是，这会大大增加罹患某些癌症的风险。毕竟在细胞分裂和复制的过程中倘若出现错误，导致防御细胞增生的机制遭到破坏，便可能诱发癌症。这便是通常随着年龄增长，患癌风险会升高的一个原因：体内细胞有更多时间犯错。可是这也表示，任何会促进细胞分裂的改变，均有可能增加患癌的风险，而排卵似乎就属于这类变化。女性在排卵时，卵子会从卵巢壁挤出；为了愈合这个破口，卵巢

细胞必须进行分裂、复制。而女性每怀孕生子一次，一生中得卵巢癌的风险便降低10%。原因何在？可能是在怀孕的9个月与哺乳期间，女性约有12个月会停止排卵，使得卵巢壁减少12个回合的细胞分裂。类似的理论也可套用在子宫内膜癌上。女性在经期中，散布于子宫内的雌激素，会刺激子宫内膜增生，引起可能带来危险的细胞分裂，而月经来潮不频繁的女性，便使子宫内膜降低这方面的风险。卵巢癌和子宫内膜癌是典型的现代疾病，这有部分是起因于近百年来，女性演化为一生会有400次月经的结果。

就这一点而言，避孕药确实有一个自然效应，亦即避孕药里的黄体酮会阻止新的卵子排出，从而减少卵巢细胞分裂的次数。黄体酮也会抵消子宫内膜中激增的雌激素的作用，从而遏制子宫内膜的细胞分裂。服用避孕药10年的女性，得卵巢癌的风险可减少约70%，得子宫内膜癌的风险可减少约60%。不过这里所谓的自然，跟洛克想的不一样。他以为避孕药是人体运作过程的一种变体，不具侵犯性，所以其特性是自然的。事实上较新的研究发现，避孕药的自然之处，其实全在于它产生的激烈作用：它在现代生活中拯救了卵巢和子宫内膜。而洛克坚持认为，服用避孕药必须以28天为一周期，更证明他对此的误解有多深：避孕药真正可能发挥的作用，不在于可以维持20世纪的经期韵律，反而在于可以打断这个韵律。

如今生殖学专家越来越大力推动的一项运动，就是反对标准的28天避孕药服用周期。欧加农公司（Organon）已经推出一种新的口服避孕药，名为Mircette，把停药7天缩短为两天。得克萨斯农工大学的医学研究员帕特里夏·苏拉克已经证明，大多数女性可以连续服用避孕药6周到12周，然后才会有出血或点状出血现象。苏拉克最近更以真凭实据证明，每个月“停用”避孕药一周的代价会是什么。她和同事在《妇产科》（Obstetrics and Gynecology）学报发表的论文中，提出了大多数服用避孕药的妇女都经历过的事实：在停用的那一星期，发生骨盆疼痛、胃胀和水肿的人数多出两倍以上，出现乳房疼痛的人数多出一

倍以上，出现头痛症状的人数也多出将近50%。这也等于说，有些服用避孕药的女性，仍然会出现像正常行经时的那种副作用。苏拉克的报告不长，是写给少数专业人士看的枯燥的学术论文。然而看过之后，报告令人对于洛克为了取悦天主教会而如此行事所导致的结果，不免感慨万千。过去40年来，全世界千千万万的妇女，经医师指示服用避孕药的方式，反而加深了她们的痛苦。这些都是为了什么？难道只为了假装避孕药不过是药剂版的安全期避孕法？

3

1980年至1981年，南加州大学的医药统计学家马尔科姆·派克（Malcolm Pike），到日本去待了半年，在原子弹伤亡委员会做研究。派克对于原子弹产生的辐射效应不感兴趣，然而这个委员会曾经针对广岛和长崎的幸存者，费尽苦心地搜集医疗记录，他打算仔细加以研究。他探讨的问题是：为什么日本妇女罹患乳癌的概率，仅为美国妇女的1/6？这个问题会跟10年前斯特拉斯曼所研究的一样，最终会扰乱我们对避孕药的理解。

世界卫生组织自20世纪40年代晚期，开始搜集和公布世界各地的健康比较数据，而美日之间在乳癌罹患率方面的差异，引起癌症专家极大的兴趣。这个问题显而易见的答案是：日本妇女似乎受到基因的保护，所以较不易罹患乳癌。可是这在道理上说不通，因为移居美国的日本女性，罹患乳癌的概率几乎与美国女性不相上下。于是过去的许多专家以为，这必然是起因于某种西方国家所独有的，但是目前还不清楚的化学物质或病毒。派克在南加州大学的同事——也是他固定的合作对象——布赖恩·亨德森（Brian Henderson）说，在他1970年进入这一领域时，“病毒或化学物质致癌的理论十分盛行，成为相关学术著作的主流论调”。他还记得：“乳癌被放在一个未知的大框架里，这个框架就是说乳癌与环境有关；而环境这个词对不同的人有不同的意义，可能指饮食、吸烟行为，或农药。”

但是亨德森及派克对几个统计学上的特殊现象尤其感兴趣。其中一个现象是，女性得乳癌的风险，在她们三四十岁这段时间显著上升，到更年期即开始趋缓。假设癌症是由某种外在有毒物质造成的，那照理说，随着基因突变和出错的次数累积，每年长一岁，得病的概率就应该持续增大。然而相形之下，乳癌似乎是由与女性生育年龄相关的某种东西所引起的；还有就是曾经切除卵巢的年轻女性，得乳癌的风险却明显降低。当她们的身体不会每个月分泌雌激素和黄体酮时，发生肿瘤生长的情况就少很多。派克与亨德森相信，乳癌也像卵巢癌和子宫内膜癌一样，与细胞分裂的过程有关。毕竟女性的乳房对激素含量变化的敏感程度不亚于生殖系统。当乳房受到雌激素影响时，乳腺组织的乳腺导管末枝小叶——也是大多数乳癌发病的地方——会进行一个回合的细胞分裂。到月经周期的中段至末段，卵巢开始分泌大量黄体酮，此时细胞分裂的速率更会加倍。

因此符合直觉的推论是：女性得乳癌的风险，跟乳房在一生当中受雌激素及黄体酮影响的程度有关系。由于青春期的开始会引发女性身体各处的激素激增，而少女的乳房细胞似乎极易受到那些因“叛变”而诱发癌症的细胞的影响，所以女性初潮的年龄十分关键。（更复杂的因素是，生育子女被证实可以降低妇女得乳癌的风险，原因可能是怀孕期的后6个月，乳房细胞变得成熟，对细胞突变的抵抗力大增。）女性更年期开始的年龄会有影响，每个女性的卵巢实际分泌多少雌激素和黄体酮同样很重要，甚至更年期后的体重也有关系，因为脂肪细胞会把别的激素转换成雌激素。

派克来到广岛，为的是检验这个细胞分裂的理论。他与当地医疗档案库的研究人员合作，先是分析日本女性的初潮年龄。生于19世纪末和20世纪初的日本妇女，初潮平均在16岁半；同一时期出生的美国女性，初潮年龄是14岁。照他们的推算，单单是这个差距，已经足以说明美日女性罹患乳癌概率之差40%的原因。派克说：“他们从当地妇女那里，搜集到令人惊叹的记录。你可以精确地追踪到自20世纪这么

多年来日本女性的初潮年龄变化，甚至可以看出‘二战’造成的影响。日本女孩的初潮年龄，就在那段时间因为营养不良和生活困苦而延后；到战争结束后，初潮年龄又恢复提早。这便是这些资料太可贵的原因。”

派克、亨德森和其他研究人员接着把其他风险因素也纳入研究范围内，诸如更年期开始的年龄、首次怀孕的年龄及子女数，但这些因素与乳癌罹患率的关联性，美日两国之间的差异不大，因此不具意义。可是体重则不然，日本女性在绝经后的平均体重是100磅（约45公斤），美国女性是145磅（约65公斤）；这个因素能说明两国女性乳癌罹患概率差距的25%的原因。最后研究人员分析日本及中国农村妇女的血液样本后发现，或许由于她们饮食中的脂肪含量低，所以她们卵巢分泌的雌激素量，也仅有美国女性的75%。这3项因素加起来，似乎已足以解释美日之间的差异。甚至这似乎也能够解释，为什么亚洲女性移民美国后乳癌罹患率会增加：亚裔女子转为美式饮食，初潮的年龄提早，体重增加，雌激素分泌也较多。有关化学物质、毒性物质、高压电和烟雾致癌的说法被束诸高阁。派克断然说道：“有人说，我们对乳癌的认识，只能解释这个问题的一小部分，或说它仍是个谜，但那完全是一派胡言。”派克是南非人，60几岁，头发与胡子都已经花白。他与亨德森在癌症研究领域具有崇高地位，没有人会指责他宣布的研究结果尚不成熟。“我们对乳癌了如指掌，且认识乳癌的程度，正如我们了解香烟与肺癌的关联。”

派克在日本的发现，使他开始思考避孕药，因为只要剂量控制得宜，这种抑制排卵——以及每个月带来雌激素和黄体酮的药丸——显然有成为抗乳癌药的潜力。可是乳房又跟生殖器官有一点不一样，黄体酮因为能抑制排卵，所以可以防止卵巢癌的发生，又因为可以抵消雌激素的刺激效应，所以能够预防子宫内膜癌的发生。然而派克认为，对乳房细胞来说，黄体酮并非解决办法，因为黄体酮是会引起细胞分裂的激素。研究人员在研究避孕药多年以后得出一个结论：避孕

药对乳癌的影响无所谓好坏，关于这一点，派克以上的主张正好可以用来解释，无论避孕药对乳癌有什么好处，均会被它引起作用的方式所抵消。

洛克曾经大肆宣扬避孕药利用的是黄体酮，那是人体本身的避孕剂。派克却看不出，让乳房受制于这么大量的黄体酮，有什么“自然”可言。在他看来，形成有效避孕作用所需的黄体酮和雌激素剂量，比维持生殖系统健康所需要的量多出许多，以致那多出来的部分，反而不必要地增加了罹患乳癌的风险。真正自然的避孕药，应当是不必用到黄体酮，仍然有办法抑制排卵。派克忆起整个20世纪80年代，他始终不曾忘记这个想法：“我们大家都在思考应该怎样改良避孕药。我们是日日夜夜苦思不已。”

4

派克提出的解决方法是，使用一种名为GnRHA的药，这种药已经存在多年。在脑下垂体试图制造性激素时，GnRHA会阻断它发出的信号；GnRHA的作用是“切断电路”。派克说：“我们对使用这种药有相当丰富的经验。”对于罹患前列腺癌的男性，医生有时会给他服用GnRHA，以使其体内暂停分泌丸素，让肿瘤不致恶化。有发育过早问题，即七八岁甚至更小就进入青春期的女孩，医生有时候也会用GnRHA来推迟性早熟的发生。若是给育龄女性服用GnRHA，则可以让卵巢停止分泌雌激素和黄体酮。如果说常见的避孕药是让身体以为即将受孕而停止排卵，那派克提出的这种药，是借着让身体相信自己处于更年期，而产生避孕作用。

派克想要采用的方式是，把GnRHA放在盐罐大小的透明玻璃瓶里，上方有一个白色塑料喷头，使用时用鼻子来吸。药剂在进入体内后很快就会分解，早晨吸上一剂能让女性维持短暂的“更年期”。当然更年期有其风险，女性需要雌激素来保持心脏和骨骼健康，也需要黄体酮来保持子宫健康，因此派克打算再加进这两种激素，只是剂量刚

好足够维持健康即可，比妇女经由避孕药吃进体内的剂量相对低很多。派克说，服用雌激素理想的方式是可以调整剂量：由女性自行尝试不同的剂量，然后找出最适合自己的那一种。黄体酮则是在一年内服用4次，每次连续12天。当采用这种避孕方式的女性停用黄体酮时，每年就会有4次的月经。

派克和两位肿瘤科专家——一位是达西·斯派塞（Darcy Spicer），另一位是约翰·丹尼尔斯（John Daniels），三人联手成立了“平衡制药”公司（Balance Pharmaceuticals）。公司设在圣莫尼卡，地点位于高速公路旁的一排白色工业区。该片区其中一个租户是油漆店，另一家看起来像外贸公司。“平衡制药”的办公室设在一间特大号的车库内，大门又高又宽，地面则是水泥地。走进去之后是个接待区，摆着小茶几和沙发，后方挤满了办公桌、书架、档案柜和计算机。“平衡制药”正在对一小群乳癌高危人群测试避孕法，假如结果不错，公司就会申请FDA的许可。

派克在“平衡制药”所在的车库里，坐在很靠里面的一张会议桌前，做了这番解说：“两年前我遇到斯派塞，他说：‘我们何不就来试验一下？透过乳房X光摄影，我们应该可以看得出来，使用这种避孕药的女性其乳房有什么变化，就算再加一点雌激素回去以避免副作用，也没有问题。’于是我们进行研究，结果发现女性乳房有很大的改变。”派克拿出一篇他和斯派塞合著，刊登于《国家癌症学会杂志》（Journal of the National Cancer Institute）的论文，文中提供了3名年轻女性的乳房X光片。他说：“这些是她们在研究开始前照的片子。”在黑色的乳房轮廓当中，有大块大块的白色纤维丛。派克和斯派塞认为，这些是代表有演变为乳癌风险的细胞无节制分裂的迹象。在这几张X光片旁边，是这3名女性服用GnRHA一年后所照的片子，那些纤维丛几乎完全消失。他接着说：“这意味着，我们确实阻止了乳房内部的活动。白色代表细胞增生，而我们让乳房活动慢了下来。”

派克从桌旁站起来，转向他身后的黑板架，拿起架上的草稿簿，快速在上面写下一连串的数字。“假设有一名妇女自15岁开始初潮，到50岁进入更年期，乳房受到刺激的时间总共是35年。如果把受刺激的时间减半，那她得乳癌的风险不止会减少一半，而是减至一半的4次方或5次方。”他用自己设计出来的乳癌风险统计模型进行计算，他说，“结果是1/23，她得乳癌的风险仅有原来的1/23。算出来绝对不会是零，那不可能。如果采用这种避孕法10年，风险至少减半；5年，至少减1/3。那就仿佛让乳房年轻了5岁、10岁，而且效果是永久性的。”他说，这种避孕法应该也能够防止卵巢癌的发生。

派克说这番话时，给人的感觉是他好像已经说过很多次了，对同事、家人、朋友和投资人都说明过。他此刻已然明白，自己的主张在别人听来，是多么怪诞而难以置信。他就坐在这里，在圣莫尼卡工业区一间寒冷、老旧的车库里诉说着，他知道如何拯救全世界千千万万的妇女。他打算采用的方式是，每天早上从瓶子里吸进一些化学药物，使年轻女性处于更年期状态。这是个大胆的构想，他这种方式能够在让女性保持拥有健康所需的激素含量，以及其体内激素含量久而久之会有害身体之间取得平衡吗？黄体酮对乳癌真的有那么大的影响吗？目前仍然有癌症专家对此保持怀疑态度。最关键的是，女性会怎么想？

洛克曾经用他的老派行事作风、显眼的白发以及神学诉求为避孕的理由正名；他想方设法让避孕药看起来像是干预程度最轻微，最合乎自然规律的避孕剂，可以悄悄放进女人皮包，不致引起别人注意。而派克则是打算把40年来所谓的“自然”神话摆在一边。“妇女会觉得受到操纵，她们这么想是理所当然的。”派克的南非口音，在说到激动处变得更重了一点，“可是现代的生活方式，意味着女性生物学发生了剧烈的改变。妇女纷纷走出家庭，变成律师、医生，甚至总统。她们必须了解，我们正在尝试的事情并不违反自然规律。这跟数百年前，女性初潮17岁来，一生会生育5个孩子，月经次数比现今大多数妇女少

300次一样正常。现在的世界和以前不一样，妇女受教育和不必经常怀孕虽有好处，但罹患乳癌和卵巢癌的风险往往也伴随而来，我们需要面对事实。我有3个女儿，第一个外孙出生的时候，我那个女儿已经31岁。现在很多女性都是如此，她们十二三岁就开始排卵，直到30岁出头，连续20年不间断排卵后才生第一胎，那是一种全新的现象！”

5

洛克不断为他的避孕药请命，迫使教廷不得不重视起来。1963年春天，就在洛克的书出版后，梵蒂冈召开了会议，出席的有罗马教廷的高官和非营利的计划生育组织（Planned Parenthood）会长唐纳德·施特劳斯（Donald B. Straus）。后来这项高层会议又再次召开，地点在圣母大学。1964年夏天，在圣施洗约翰节前夕，教皇保罗六世宣布，将请教廷官员组成委员会，重新检视梵蒂冈对避孕的立场。这个委员会首次在罗马的圣何塞学院开会，会上大多数委员显然赞成认可避孕药。《美国天主教纪事报》（National Catholic Register）有一份未公开的委员会报告证实，洛克的辩解看来会获胜。洛克很兴奋，因《新闻周刊》还用他当封面人物，把教宗的照片放在内页。相关文章的结论是：“自16世纪哥白尼派主张太阳是宇宙的中心以来，罗马天主教廷从未遭遇过可能与新知识体系严重冲撞的情况。”

不过教皇保罗六世不为所动。他采用拖延战术，月复一月，年复一年，却迟迟不发布最后裁决。有人说，他受到了梵蒂冈内部保守派的影响。就在这期间，神学家们开始揭露洛克论点中的漏洞。1964年，天主教期刊《美洲》（America）有一篇社论即指出，安全期避孕法“以禁欲‘防止’怀孕，亦即在受孕期不要有性行为。而避孕药是借着抑制排卵来防止怀孕，这等于废掉受孕期。再多的文字游戏，也不能把抑制性行为与抑制排卵混为一谈。”到1968年7月29日，教宗在“人类生命通谕”中打破沉默，宣布所有“人工”避孕法均违反天主教教义。

事过境迁，我们才可能看出洛克所错失的机会。假使他早知道我们到现在才了解的事，从而避免把避孕药说成是节制生育的药，而说成是预防癌症的药；避免把它说成是阻止生命而说成是拯救生命，那教会很可能会点头。教皇庇护十二世不是已经准许为了治疗而使用避孕药吗？洛克只需要像派克那样去看待避孕药：避孕作用，只是一种吸引服用者的手段，而且是为了让年轻人吃下原本他们不会吃的东西。

可惜洛克活得不够长久，没有机会认识到事情后来的演变。反而他亲身经历的是20世纪60年代末那段可怕的日子，避孕药突然遭到错误的指控，说它会引发血栓、中风和心脏病。在20世纪70年代中期到20世纪80年代初，美国服用避孕药的妇女人数减少了一半。同时哈佛医学院也接管了洛克创办的节育诊所（Reproductive Clinic），并且把他逼退。而他从哈佛拿到的退休金，一年才不过75美元。他的银行账户里几乎没有存款，最后不得不卖掉布鲁克林的房子。1971年洛克离开波士顿，退隐到新罕布什尔州的山间农舍里。他在屋后的溪流中游泳，常听美国作曲家约翰·菲利普·索萨的曲子；黄昏时分他会坐在起居室，与一大杯马丁尼鸡尾酒为伴。他最后一次接受公开访问是在1983年，从他那次的表现看得出来，过去的成就仿佛令他痛苦万分，以致他完全不愿再想起。

当被问到他觉得一生中最满意的时刻，这位避孕药的发明者不可思议地答道："现在。"他穿着利落的白衬衫，打着领带，坐在壁炉旁读着《起源》（The Origin），那是讲述达尔文生平的小说，作者为欧文·斯通。"我常在想，天啊，自己实在好幸运。不必负责任，想要的东西也都有了。每20分钟我都能稍微沉淀一下，不会被世俗的事物所干扰。"

洛克过去曾经每天一早就去做弥撒，还在书桌上方挂着十字架。最后这次采访他的是作家莎拉·戴维森，她把椅子挪得更靠近洛克，然

后问他还相不相信死后复活。

洛克断然答道："我当然不信。"他没有解释为什么，可是理由不难猜测。教会无法摆平天主教信仰的要求与洛克医学的研究结果之间的矛盾，而教会若是无法让这两方面和解，那又怎能期望洛克办得到呢？洛克向来秉持良心，到头来良心却逼迫他不得不放弃自己最心爱的东西。这不是洛克的错，也不是教会的错。错在科学的偶然性本质，这经常使得科学进展超越人类的理解能力。倘若在我们探索自然规律的过程中，所发生的那些事件的次序可以颠倒，那洛克的世界和我们的世界都会很不一样。

洛克说："天堂、地狱、罗马、所有天主教的东西，是一般老百姓的心灵慰藉。"他只剩下一年可活，"我跟你说，我当了虔诚的天主教徒有很长一段时间，当时我真的相信那所有的一切。"

1. 蒙席（Monsignor），教会给予那些有特殊贡献或颇有成就的主教神父的荣誉称号。——编者注

第六章

小狗看到的世界

塞萨尔·米兰其人以及动作掌控之道

1

在“糖糖与福曼”的个案中，塞萨尔·米兰（Cesar Millan）在抵达犯罪现场前，对相关事实一无所知。米兰宁可如此，因为他的职责是去调解琳达·福曼与糖糖之间的问题，假如米兰事先知道任何细节，他都可能会产生偏见，而同情受害的一方。

福曼的住所位于洛杉矶北方的米申山一个房车停驻场里；室内有着深色木质板壁、真皮沙发、长毛地毯。即便那一天有着南加州少见的清爽天气，屋内还是开着空调。福曼看上去年约60来岁，实际年龄可能大些，但风韵依旧，她为人风趣幽默，讨人喜欢。她的先生雷坐在轮椅上，看起来有点像退伍军人。米兰坐在他俩对面，他身穿黑色牛仔裤配蓝色衬衫，外形像往常一样无懈可击。

米兰说：“那么，有什么我可以效劳的地方？”

福曼答道：“你可以帮我们把一只野兽，变成一只温驯可爱的狗狗。”显然她想了很久，应该怎么向米兰描述糖糖。“它10次有9次很坏，只有一次很可爱，它晚上和我们一起睡觉，而且喜欢抱抱。”糖糖对福曼非常重要，“可是它只要看到任何它够得到的东西，一定非抓过来不可，然后就想要搞破坏。我先生是残疾人士，它却把房间搞得一塌糊涂；它把衣服撕破，把地毯也弄坏了。它骚扰我的孙子，而且如果我打开门，它就会跑出去。”福曼卷起袖子露出上臂，只见皮肤表面

到处是咬痕和抓痕，伤痂也不在少数，活像被虐待过。“可是我爱它，我能说什么呢？”

米兰看着她的手臂，眨了眨眼说：“哇。”米兰个子不高，但体格健壮，不输足球队员。他年约三十五六岁，他有着橄榄色皮肤，洁白的牙齿和一双圆圆的大眼睛。14年前，他从墨西哥越过边界来到美国，但是他的英文很好，唯一例外的是情绪激动时他会漏掉冠词；不过这种情况几乎不会发生，因为他极少情绪激动。他看到福曼的手臂时，发出一声“哇”，这跟他说“有什么我可以效劳的地方”时是一样的镇定声调。

米兰开始问问题：“糖糖会不会在屋内小便？”福曼回答：“会，它尤其与报纸、电视遥控器和塑料杯誓不两立。”米兰问到遛狗的事：“糖糖是快速向前跑，还是边走边闻？”他说到边走边闻时，还出人意料地模仿小狗嗅来嗅去的样子。福曼说：“糖糖会边走边闻。”他又问：“那你们如何管教它呢？”

“有时我把它放到板条箱里。只要15分钟的时间，它就会坐躺下来，乖乖的样子。我不懂得怎么管教，你问我的孩子就知道了。”

“那么说府上没有任何规矩。那你们用过身体接触的方式吗？”

“我用过，可是觉得不太舒服。”

“那些咬伤的痕迹呢？”

“我知道它不是故意的，它会用那种眼神看我。”

“它是在提醒你谁是老大。”

“事后它会舔它咬我的地方，一舔就是半小时。”

“它不是在道歉。小狗狗们会互舔伤口，那是为了维护整个狗群的健康。”

福曼露出些许疑惑说：“我以为它是在表示歉意。”

米兰轻声地说：“它如果觉得抱歉，那一开始就不会咬人了。”

接下来是被告辩护时间。福曼的孙女卡莉走了进来，手里像抱小婴儿一样抱着一只小猎犬。糖糖小巧可爱，但是它有一种野性蛮横的眼神。卡莉把糖糖放在地上，它大摇大摆地走到米兰身边，嗅嗅他的鞋子。米兰把一份报纸、一个塑料杯和一个电视遥控器放在它面前。

糖糖咬起报纸，米兰把报纸抢回来，结果糖糖又咬起报纸并跳上沙发。米兰举起手，镇定而缓慢地“咬了”糖糖的肩部。他解释说：“我的手就代表嘴，手指就是牙齿。”糖糖从沙发上跳了下来。米兰站着，顺势阻挡了糖糖一下；糖糖稍作挣扎，很快便放松下来。米兰退后，糖糖又冲向遥控器。米兰看着它，简短地发出一声：“嘘——”糖糖犹豫了一下，又转去咬塑料杯。米兰发出：“嘘——”它把塑料杯放下。米兰请福曼去拿一罐糖糖喜爱的食物进来，他把罐子放在地板中央，并且站在旁边护着它。糖糖看看美食，再看看米兰，接着开始嗅着地面，慢慢靠近，可是现在它和奖励品之间，有一道无形的界限。

它不断绕圈圈，却始终保持3英尺以上的距离，它看起来好像快要跳上沙发了。于是米兰移动身体重心，挡住它的去路。米兰又向糖糖靠近一步；它退后，低下头，躲进房间里最远的角落。糖糖臀部着地坐下，然后把头平放在地板上。米兰拿起食物、遥控器、塑料杯和报纸，一一放在距离它那贴近地板的鼻子数英寸之外。糖糖，昔日的米申山恐怖之犬，此刻闭上了眼睛，乖乖投降。

最后米兰说：“糖糖的外在世界没有规矩，没有界限。你们想让它运动，给予它关爱，可是却没有真的身体力行。我们若是爱护一个

人，会给他完整的一切，那才是真正的爱。可是你们并不真正爱这只狗。”他站起身来，四下看了一看。

“现在去散散步吧。”

福曼慢慢晃进厨房，过去暴戾的狗居然在5分钟内变成了天使。她说：“实在教人不敢相信。”

2

米兰在洛杉矶中南区的工业地带经营“狗心理学中心”（Dog Psychology Center）。该中心由修车技工的工作间改装而成，位于一条狭长的巷子深处，外面是繁忙的街道，两旁全是单调的仓库和修车厂。在高大的绿色围栏后面，有一个混凝土砌成的宽广庭院，里面到处都是小狗。有些狗在晒太阳，有些在水池戏水，有些则躺在野餐桌上。米兰专收顾客送来的问题小狗，他让每只狗至少待上两星期，以便融入这里的狗群。米兰没有受过正规训练，他所知道的一切，均是因从小在墨西哥锡那罗亚州他祖父的农场上长大，无师自通而来。小时候大家叫他el Perrero，就是“狗神童”的意思。他不断观察学习，到后来觉得自己已经可以读懂狗的心理。如今，米兰每天早晨会带着他那一群狗，到圣莫尼卡山里徒步4小时。他走在前面，狗跟在后面；其中斗牛犬、洛特维勒牧犬和德国牧羊犬还背着背包，好在小型狗走累了时，可以将它放进大型狗的背包里。徒步回来以后，它们就吃东西；接着是运动，吃东西；劳动，然后奖励。

米兰说：“我一共有47只狗。”他把门打开，狗儿纷纷跑过来，它们品种繁杂，有大有小。米兰指着一只猎犬说：“这只狗喜欢攻击人，它攻击性真的很强。”在中心的一处角落，一只软毛麦色梗犬刚洗完澡。米兰解释道：“因为它不信任人，所以它在这里已经待了6个月。它曾经被打得很惨。”他随意地搔抓着一只大型德国牧羊犬。“这是我在这里的女朋友，名字叫美丽。你没看过它和主人之间的关系。”他摇

摇头说，“那是非常病态的关系，就像电影《致命诱惑》那种。美丽一看到主人，就会去抓她、咬她，而主人的反应就像是在说：‘我也爱你。’再看那边那只，它咬死过一只同伴，另外那只也咬死过一只。这两个家伙是从新奥尔良来的，它们会攻击人。那边那只斗牛犬，曾在贝弗利希尔斯，用一个网球杀死一只拉布拉多。再看这一只，它只剩下一只眼睛，另一只眼睛在跟别的狗打架时打瞎了，可是你看看它现在。”那只狗正用鼻子磨蹭着一只法国牛头犬，看起来很愉快。那只贝弗利希尔斯来的拉布拉多杀手也是如此，它正在阳光下伸懒腰。爱攻击人的那只猎犬也一样，它正伸出舌头，在一张野餐桌前徘徊。米兰站在全体狗群的中央，背挺得直直的，肩膀摆得四平八稳。这里是监狱的庭院，但也是全加州最平和的监狱庭院。米兰说：“一切的重点在于，每只狗都要保持冷静、服从。你现在看到的是一群心理状态完全一致的狗。”

米兰是美国国家地理频道“狗语者”（Dog Whisperer）节目的主持人。在每一集里，他总是在小狗闹得天翻地覆的情况下出现，到结束时则给观众留下一片祥和景象。他就像我们念小学时都遇到过的老师，能够走进吵得不可开交的教室里，让每个孩子安静下来，并规规矩矩地上课。那位老师的秘诀是什么？如果当年别人问我们这个问题，我们可能会回答：因为某某老师定下好多规矩，而且非常严格，所以大家都乖乖听话。但其实我们在另一位老师的课堂上，也是规规矩矩的，然而那位老师一点儿也不严格。我们真正想要说的是，这两位老师身上都有一种难以言喻的、叫作“威严”的东西。倘若你要教一班淘气的10岁学童，经营一家公司，指挥一支军队，或走进米申山的拖车屋里，面对一只让主人也害怕的小猎犬糖糖，那你就必须有威严，否则你必屈居下风。

在“狗心理学中心”后方，在后院围栏和邻近建筑物的墙壁之间，米兰修了一条跑道，那是一片足足有两条街那么长的泥土草地。他说：“这里是我们的查克干酪游乐中心。”狗群看见米兰走向后门，全

都一如他所料地向他奔来，只见一团团狗须和摇摆的尾巴，你推我挤地通过狭窄的后门。米兰肩上背着一个袋子，里面装满网球，他右手则拿着一支长长的橘色塑料网球勺。他把网球勺伸进袋子里，捞出一个球，用训练有素的漂亮动作，朝着附近一栋仓库的墙边把球丢出去。十几只狗立刻跑上前去，不顾一切地追。米兰转身，朝相反方向又丢出一个球，然后再丢第三个、第四个球。到最后，空中和地上到处是球，整群狗拼命嘶吼、狂吠、嗥叫、跳跃、冲刺。

米兰说："这个游戏每次持续5分钟至10分钟，或许15分钟。由我开始，由我结束。我不会说：'请停止。'我会命令这些狗停止。"接下来米兰集中精神，直挺挺地站着，吹出一短声口哨。那不是随便一吹的口哨，而是有权威意味的一声口哨。突然间，全场完全安静下来。47只狗全都停止跳跃冲撞，跟米兰一样，一动不动地站好，头挺直，眼睛盯着它们的老大。米兰轻轻点一点头，以不注意看几乎察觉不到的姿势，表示游戏结束了，于是47只狗全体转身，高兴地挤过后门，又回到院子里。

3

2005年秋天，米兰曾经在洛杉矶与帕特里斯和斯科特这对夫妇，做过一集"狗语者"节目。这对夫妇养了一只韩国珍岛犬，名叫尊贝。尊贝原本是流浪狗，后来被这对夫妇捡到收养。他们在外面遛狗时，尊贝很乖，也很讨人喜欢；但是在家里，它就变成恐怖大王，每当斯科特想让它听话，它就变得很凶恶。

斯科特对米兰说："请帮我们驯服这只狗。我们已经请过两位驯狗师，其中一位声称要取得主控权。他把尊贝背在背上，让它待在那里，直到它屈服为止；他坚持了不下20分钟，这只狗一直没有认输。可是驯狗师一把狗放下来，尊贝就咬了他4口，那位驯狗师的手掌和手臂都被咬得流血了。我又找了另一位驯狗师，他们两个都说：'你一定要把这只狗送走。'"

米兰走到室外去找尊贝；他来到后院，接着在尊贝旁边蹲伏下来。他说："我自己一个人过来，主人有点不放心。但老实说，比起缺少安全感的狗、会害怕的狗，或惊慌失措的狗，我反而对好斗的狗感觉比较自在。其实我正是因这种狗而出名。"

尊贝跑过来闻他，米兰为它拴上皮带。尊贝紧张地瞪着米兰，爪子开始乱抓。米兰把它带进起居室，并由斯科特为它戴上防咬的颈圈。米兰试着要尊贝侧躺下来，结果它所有的撒野举动此时全爆发出来。尊贝转身、狂咬、扭动、打转、跳跃、猛扑、挣扎，最后颈圈掉落下来。尊贝咬住米兰，把身体扭成一团，它看起来狂怒不已，令人不寒而栗。这人狗之间的斗争没完没了。帕特里斯蒙住脸不敢看，米兰只好请她离开房间。米兰站立着，甩开皮带，看起来就像牧场上的工人正在驯服一条特别暴戾的响尾蛇；汗水从他的脸上滴下。最后米兰终于使尊贝坐下并躺下，然后又设法让它侧躺。尊贝跌坐在地上，失败投降。米兰摸摸尊贝的肚子说："只要这样就好。"

米兰和尊贝之间是怎么回事？有一种解释是，他俩大斗了一场，是黑道大哥间的火拼。可是打斗总有个起因，尊贝显然是对米兰的什么举动产生了反应。在它开打以前，曾经闻过、探索过、观察过米兰，最后这个动作最为重要，因为根据我们对狗的了解，它们身上有一点是其他动物几乎都不具备的，就是狗善于对人察言观色。

以人类学家布赖恩·黑尔（Brian Hare）对狗做过的实验为例。他摆好两个相隔几英尺的杯子，其中一个杯底下放着食物。狗知道有食物可吃，但不知道藏在哪个杯子底下。接着黑尔用手敲敲右边的杯子，眼睛也直视着杯子，结果狗几乎每次都会走向右边那个杯子。可是黑尔对黑猩猩做过同样的实验，黑猩猩的基因虽然与人类有98.6%相似，它却无法正确地选出人示意的那个杯子。狗会向人求助，黑猩猩却不会。

黑尔解释说：“灵长类动物非常懂得运用同类发出的提示。所以如果能够再做类似的实验，由黑猩猩或其他灵长类动物，做出符合它们习性的暗示，或许它们的表现会更好。可是当我们想要帮黑猩猩的忙，它们却并不善于利用人类的提示。它们不懂：‘为什么你要告诉我食物在哪？’而狗主要的专长，就是当人在做非常人性化的动作，把它可能确实很需要的信息告诉它时，狗会加以注意。”狗并不比黑猩猩聪明，只是它对人类的态度不同。黑尔又说：“狗真的对人很感兴趣，可说是到了着迷的地步。对狗而言，人是一个超大的、会走动的网球。”

狗十分在意人的身体是往哪边倾斜——是向前还是向后？向前在狗儿眼里可能代表攻击性；向后，即使只有四分之一英寸，也代表不具威胁性。那代表你放弃了动物学家所称的，继续向前的“预向动作”（intention movement）。你把头歪向一边，即使是稍稍的，狗就会解除武装。你直视着狗，它会把这个动作解读为禁止。如果你把身体打直，肩膀平放，不要垮下，那可以决定狗是会服从你的命令，还是会对你不理不睬。你大口均匀地呼吸——而不是屏住气息——可以决定是能化解紧张气氛，还是会激起人狗间的紧张关系。动物行为学家帕特里夏·麦康奈尔（Patricia McConnell）说：“我想狗是看着人的眼睛，看我们望向哪里，也看我们的眼睛呈现什么样子。”她执教于威斯康辛大学麦迪逊分校。她说：“狗如果眼睛瞪得圆圆的，瞳孔放大，那是高度警觉、准备攻击的前兆。我相信它们极为注意人的表情有多放松，还有人的脸部肌肉有多放松，因为这是狗群之间相互获取的一个很大的线索。下巴是否放松？嘴是否微微张开？此外，它们极为注意人的手臂怎么摆。”

麦康奈尔在其著作《狗皮带的另一端》（The Other End of the Leash）里，分析了人狗之间最常见的互动之一——遛狗时两只套着皮带的狗相遇后的反应——并揭开了其中的奥秘。在我们看来，那是狗儿在互相打量对方。可是在麦康奈尔看来，两只狗先打量过自己的主人后，才互相打量。她在书中写道：“主人们经常很担心两只狗处不处

得来。如果不去看狗，转而观察主人，你会经常发现人屏息、瞪眼、张嘴，呈现‘保持警觉’的表情，在狗的世界中，那是代表要发动攻势的表情，所以我怀疑是人在无意中，发出了情势紧张的信号。如果你又拉紧皮带——很多狗主人都是如此——那更夸大紧张效应，可能真的引起狗儿互相攻击。想想看：两只狗在紧张的气氛下相遇，周围有‘同伙’鼓动——主人制造出紧张、怒目、喘不过气来的氛围。我算不清曾经看过多少次，当狗转移视线，目睹主人僵硬的脸部表情后，它便开始对另一只狗吼叫。”

那天，当米兰走下帕特里斯和斯科特家的楼梯，到后院蹲伏下来，尊贝看到的是一个肢体动作十分特殊的人。米兰的姿势非常灵活，卡伦·布拉德利（Karen Bradley）首次看过米兰工作时的录像带后说：“他身体的线条非常优美。那种下半身的运动线条，让我怀疑他过去是足球运动员。”布拉德利是马里兰大学舞蹈研究所主任，像她这样研究动作的专家，均采用名为拉邦动作分析（Laban Movement Analysis）的方式来解读人体的动作，其中包括描述人类如何移动重心，在动作时多么灵活和对称，或做某个动作需要出哪些力。

解读某个动作是直接或间接，便是分析人传达了何种注意力；解读某个动作是快是慢、是强是弱，便是分析人有何意图；解读某个动作是节制的还是随意的，便是分析这有多明确。当我想强调自己的论点时，可以采取单一平顺的动作，把手横过身体。可是我怎么做这个动作，会大大影响听者如何理解我的论点。最好的做法是我放下手的动作，以有爆发力但有节制的方式完成，也就是要有加速度的力量，但是收手时非常急速精准，头和肩膀则顺势下倾，使得姿势和手势互相协调。反之，假设我把手向下摆时，头和肩膀却向上，或者我的手是用随意、内敛的方式往下摆动，就是力量不明显而且逐渐减弱，这类动作反映的是，我在顺应大家的主张，那会跟我做这个动作的用意正好相反。姿势加手势的组合被称为动作词组（phrasing），伟大的沟通者能够用动作词组去配合沟通意图。例如，他们明白，要强调自己

所说的话，动作就必须既有节制又有爆发力。米兰在布拉德利眼里，就有很棒的动作词组。

现在米兰正在与帕特里斯和斯科特说话，他把双手放在前面，放在拉邦分析家们称为矢状面（sagittal plane）的地方，也就是身体的正前方或后方。然后他向前倾，表示强调。不过前倾时，他会把手放到腰部以下，并靠近身体，以抵消倾身时给人的侵犯感。当他再次向后靠时，他双手又提上来，填补胸前空出的位置。我们通常不会去注意这些事情，但一经别人点破，情绪含义就再明显不过了——那是表示尊敬和保证的动作词组。这能传达出说话者想要表达的意思，却不会让人觉得受到侵犯。布拉德利关掉录像机的声音，只看米兰动作的画面。有几个连续镜头，她反复看了好多遍，那是米兰在跟一家人对话，他的右手以优雅的弧度滑过胸前，摆向身体下方。布拉德利说："他在跳舞。你看这里，非常优美，是一小段优美的舞蹈。"

她继续说明："重点在于，他的动作词组长短不一。有些很长，有些很短，有些则是爆发式的语句，一开始充满力量，再逐渐减弱。有些具有冲击力，慢慢升温，最后产生一种冲击感。那些语句十分适合他的工作，那才是我所说的有能耐。"

动作分析专家往往喜欢观察特定人士，例如克林顿总统或里根总统，他俩都是动作词组高手，但小布什总统就不是。小布什在某年的国情咨文[注]演说中，从头到尾都呆板地左右摇动，而且连下半身也是。不幸的是，他身后有一大片垂直悬挂的旗帜，使他的摇动更为明显。布拉德利说："每次摆动结束时，他的视线就望向观众席上特定的地方。"她模仿小布什凝视时的眼神十分传神：那种特地为庄严肃穆的时刻所保留的侧视、凝重表情，还有缓慢地来回摇摆的姿势。"那有点原始，有点倒退。"布拉德利觉得那种表情，以及摇摆和凝视的动作，清清楚楚就代表人还没长大。当大家说，小布什好像永远是个孩子，有部分便是指这一点。他的动作像小男孩，这也没有什么不妥，只是

他不像里根和克林顿那种动作大师，他无法在需要更成熟反应的场合，摆脱孩子气。

布拉德利说：“我们看到一般人的动作词组，大多都是没有明显特征的。不过有些人，像我先生，就有明显的偏好。他是‘水平先生’，他在会议上发言的时候，一定是向后靠，身前毫无遮挡。他摆出这个姿势，从头到尾始终如一。”她说着便向后靠，双臂大大展开，说话速度放慢，“不会有多大改变。幸好同事们很了解他。”她笑了。“碰到这种人，”她转头指向电视荧光幕上的米兰，接着说，“我们会为他开个电视节目；我是说真的，这是给他的一种奖励。我们会被他吸引，因为我们会信任他所传达的信息。他要表达的东西不会隐藏，而动作词组可以增加人们对他的信赖感。”

4

再回到尊贝与米兰身上，从头开始看录像，只是这一次关掉声音。米兰走下楼梯。这不是那个吹口哨引起47只狗注意的米兰，眼前的场景需要小心应对。“你看到他走路的样子吗？他把双手放下，贴近身体两侧。”这次的分析家是苏济·托尔托拉（Suzi Tortora），《舞蹈对话》（The Dancing Dialogue）一书的作者。托尔托拉在纽约担任舞蹈动作心理治疗师，她身材高挑，体态轻盈，有一头黑色长发，会运用漂亮的动作词组。她的办公室位于下百老汇区，是一个宽大、空旷、有隔板的房间。托尔托拉说：“米兰的身体非常笔直，脚就在身躯下方；他没有多占任何空间，且习惯放慢脚步。他是在告诉那只狗：‘我是自己一个人来的，不会有冒失的举动。我还没有自我介绍，但我就在这里，你可以摸摸我。’”米兰在尊贝旁边伏下身来，他把重心放低，身体呈现出完美的对称性；他看起来很稳定，就像你没办法把他一拳打倒，这传达出一种镇定感。

尊贝焦急地扭动着，仔细地审视着米兰。当尊贝太过神经质时，米兰会用力拉皮带纠正它。由于米兰正在说话，所以纠正的举动很细

微，一不小心就没看到。于是托尔托拉再次倒带播放，她说："你看这多有节奏感？米兰拉扯、等候，拉扯、等候，那动作词组实在太漂亮。你可以预期得到，对狗狗而言，节奏充满了整个空间。米兰带来了有秩序的节奏，那是中等的节拍，其间有流连的余地。那节奏不代表不断地攻击，也不会冗长持续，而是轻快迅速。我敢打赌，与这种狗打交道时，一般人多怕会遭到攻击，所以防卫心特别强，因此针对他们而来的敌意也不会少。现在这里没有敌意，米兰在使力，却不具攻击性。"

米兰转而进入起居室，此时战斗开始。托尔托拉说："你看他怎么与狗互动。米兰让狗带头，给狗留余地。"这不是美国特工想要把攻击者制服的打斗。米兰站直身体，一手抓着皮带，高举在尊贝上方；尊贝则转身，狂咬、扭动、打转、跳跃、猛扑、挣扎，米兰仿佛是跟着它一起动，为尊贝的攻击提供一个松散的结构。他们也许看起来像在打斗，可是米兰并没有打斗之意。那尊贝在做什么？儿童心理学领域有一种"控制论"（regulation）的说法，即如果让健康的婴儿重复听到很嘈杂的声音，最后他们还是能睡着，因为婴儿会习惯于噪声。第一次听，噪声也许会打扰他们入眠，可是到第二、三次，婴儿已经懂得怎么对付这种扰乱，可以忽略噪声了。这说明婴儿能够自我控制。心理学家说，儿童撒野闹脾气，即处于失控状态，他们的良好状态在某方面被打破，无法让自己回到原点；而尊贝就是无法控制自己。它不是在打架，而是在发脾气。

而米兰就如同很懂儿童心理的父母一样。尊贝停下来喘气时，米兰也随之停下来；尊贝咬米兰时，米兰也不假思索地把手指放进嘴里，不过他动作流畅且灵活镇定，毫无焦虑感。托尔托拉又说道："米兰的技巧中，时机的掌握也很重要。他现在的动作不复杂，不会一次用到很多力气，且动作十分有节制。你看他如何缩小范围，现在他要收场了。"随着尊贝安静下来，米兰开始抚摸它。他的触摸很有力，但是不带攻击意味，不会太强，以免有虐待动物之嫌；也不会太轻，以

免产生不实在或难受的感觉。米兰运用的动作语言，是一切语言当中最坦白、最透明的，他要告诉尊贝，它很安全。此刻尊贝躺在米兰身旁，嘴部放松，舌头吐出。托尔托拉说："你看那只狗的脸。这不是打败的意味，而是松了一口气的表情。"

后来米兰进行示范，教导斯科特怎么安抚尊贝，但斯科特却办不到，米兰只好叫他停手。米兰对斯科特说："你还是会紧张，还是没有把握。你就是这样才成为尊贝欺侮的目标。"要安抚狗，说来容易，做起来却不然。用温柔的声音说"乖，尊贝，乖"并配合轻搔腹部的动作，对尊贝来说并不够，因为它会解读手势、姿势和对称性，以及这抚摸的实在含义。它要的是清楚明确与一致，斯科特做不到这一点。当镜头转向斯科特时，托尔托拉说："你看他脸上满是紧张和锐气。"

没错，斯科特的脸瘦削细长，颧骨又高又宽，嘴唇厚，动作则紧绷焦躁。托尔托拉说："他的动作纷至沓来，感觉既匆忙又紧张，以及他运用眼神和视觉焦点的方式，就显露出这种特性。他的手势很复杂，同时又传达好多信息，有太多不同的动作特质一起出现，这会分散观看者的注意力。"斯科特常在戏剧中出演特定角色，他有30年的演员资历，得过不少奖项。他紧张、强势的态度，使他成为一个有趣而复杂的人，这在好莱坞行得通，但对付一只有情绪困扰的狗，却无用武之地。斯科特说他爱尊贝，可是他的动作，却跟其欲传达的情绪无法配合。

托尔托拉曾经替埃里克（化名）治疗过几年；埃里克是自闭症儿童，有严重的语言障碍和沟通问题。托尔托拉把一些治疗的过程录了下来，其中有一次，是疗程开始4个月后，埃里克站在托尔托拉位于纽约州冷泉港的治疗室中央。他是个眉清目秀的3岁半男孩，全身只穿着纸尿裤；他的妈妈坐在一边，靠着墙。背景音乐放的是《大河之舞》（Riverdance），这刚好是埃里克最喜欢的一张唱片。此刻埃里克正在发脾气。

他站起来奔向音响，接着又跑回来，整个人趴在地上，手脚四下乱打。托尔托拉也学埃里克一样，整个人趴在地上。埃里克坐起来，她也坐起来；他旋转，她也旋转；他扭动，她也扭动。托尔托拉说："埃里克四处奔跑时，我没有说：'我们改放安静一点的音乐。'我不能让他停下来，因为他是停不住的。他不能从零加速到六十，然后又回归到零。如果是普通的孩子，我可以说：'来做个深呼吸，我们来讲道理。'这句话或许会有效；可是像他这样的孩子就不行，他们活在自己的世界里，我必须走进去与他们见面，再把他们带出来。"

托尔托拉跪坐着，面对埃里克。埃里克的脚向各个方向伸出去，她便用手举起他的双脚，慢慢地、轻轻地，开始顺着音乐节拍移动他的脚。埃里克站起来，跑到房间的角落，然后又跑回来。托尔托拉站起来，照着他的动作做，不过这一次做得比他更灵活，更优雅。托尔托拉再次举起埃里克的脚，这一次移动他整个身躯，以上下相反的方向扭转以使骨盆舒展开。"我站在他的正上方，直视着他，保持非常对称的姿势。所以我是在对他说：'我站得很稳，就在这里，我很平静。'我扶住埃里克的膝盖，给他一些触感的刺激，那是肯定而明确的感觉。抚摸是一种不可思议的工具，是另一种说话的方式。"

托尔托拉开始左右摇晃埃里克的膝盖，他渐渐平静下来，开始随音乐做一些小小的调整。脚的动作放得更开，更有韵律，整个人的动作开始变得有条理。他回头走进妈妈的怀抱，心情还是不太好，不过哭声已经缓和。托尔托拉坐下来，面对着他，保持稳定、对称、眼神直接接触。

妈妈问他："你要纸巾吗？"埃里克点点头。

托尔托拉拿纸巾给他。妈妈说，她也要一张，于是埃里克把自己的纸巾给妈妈。

托尔托拉问："我们来跳舞好不好？"

埃里克很小声地说：“好。”

托尔托拉与埃里克互动的一幕，令人不得不想起米兰和尊贝：同样是为无助的对象付出无比的精力、智慧和个人力量，同样在面对混乱时保持镇定。而最令人惊讶的是，他们同样都表现出温和的态度。每当谈到有威严的人时，我们常常假设，这种人一定有很强烈的性格，而且会像风一样席卷每一个人。像“仙笛神童”（Pied Piper）即是一个典型的例子，他吹奏的曲子令人无法抗拒，使得哈姆林当地所有的儿童都盲目地追随他。然而米兰和托尔托拉所处的情况不一样，所吹奏的曲调也各有千秋。同时，他们并不是转过身去，要别人来跟随。米兰让尊贝领头；托尔托拉则让埃里克决定，要用什么方法来治疗。威严并非只靠能耐才能体现，还要懂得因势利导。

我们说，有些人“会掌控我们的注意力”，其实用掌控一词完全不对；没有所谓掌控，只有吸引。在跑道上的狗，希望有人告诉它们，什么时候开跑，什么时候停止；它们是想要逃离无政府和失序状态的难民。埃里克想要听《大河之舞》，那是他最喜欢的音乐。而托尔托拉不是说：“我们来跳舞。”而是问：“我们来跳舞好不好？”然后她拿来一个鼓，开始敲打起来。埃里克的母亲站起来，开始用爱尔兰式的踢踏舞步，绕着房间转。埃里克躺在地上，双脚慢慢地顺着音乐节奏打拍子。他站起来，走到房间的角落，躲在一个隔板的后面，然后又得意洋洋地走出来，接着开始舞动，一面绕着房间转，一面吹着想象中的笛子。

5

米兰21岁时，从家乡来到美墨边境的城市提瓦纳，一名“蛇头”[注]以100美元的代价，带他越过边境。他们躲在水深及胸的洞里等候，然后跑过淤泥滩，穿过垃圾场，越过高速公路，由接应的出租车把他带到圣迭戈。在街头流浪一个月后，他满身脏兮兮地走进一家狗美容沙

龙，在那里找到了工作，负责处理棘手的案子，晚上就睡在办公室。后来他搬到洛杉矶，白天做豪华房车的装潢工作，下班后开着Chevy Astrovan这款面包车兼职做狗心理治疗师。23岁那年，他爱上一个名叫伊露真的美国女孩；当时她才17岁，个子娇小，黑皮肤，出落得很漂亮。一年后他俩步入结婚礼堂。

伊露真忆起刚结婚那几年："米兰是个大男人主义又自我中心的人，他以为全世界都绕着他转。在他的观念里，婚姻就意味着男人吩咐女人该做什么，不需要付出爱、关怀或谅解。他认为婚姻就是让男人满意，而这也是婚姻终结的原因。"

结婚之初伊露真因病在医院住了3周。她说："米兰来过一次，待了不到两个小时。我对自己说：'这种关系不能再持续下去了，他只想跟那些狗在一起。'"那时候他们刚生小孩，又没有钱，只好暂时分居。伊露真对米兰说，如果他不去看心理医生，就要跟他离婚，米兰只好心不甘情不愿地答应。伊露真说："心理医生的名字叫维尔玛，是个强势的非裔女性。她说：'你要妻子洗衣做饭，照顾你。那她也有需求，她需要你的爱与关怀。'"伊露真还记得当时米兰愤愤不平地记着笔记："他写下那些话，说：'原来如此，就像狗一样嘛，都需要运动、管教和爱。'"伊露真笑道："我当时生气地看着他。搞什么鬼，应该是谈我们的事，为什么你满口都是狗经？"

米兰说："我一心想要抵抗，我觉得两个女人联合对付我一个。但我必须摆脱心里的抗拒，可是很难做到。就在这个时候，我忽然灵光乍现，原来女人也有她们的心理需求。"

米兰治得了街头的流浪犬，可是在一开始，他却连妻子的一些基本需求都体会不到。伊露真说："米兰以前觉得跟人有隔阂，所以跟狗比较亲近。由于他不善于与人相处，所以他是通过狗对这个世界产生归属感。他很难摆脱这个模式。"在墨西哥他祖父的农场上，狗就是狗，人就是人，每个成员都知道自己的位置。可是在美国，狗被当成

子女看待，主人也打破了人与狗的等级关系。糖糖的问题在于福曼，尊贝的问题在于斯科特。米兰说，在心理医生诊所的顿悟，是他生命中最重要的时刻，因为他在那一刻领悟到，要在人世间成功，他不能只驯狗，还要训人。

米兰有次因节目所需，接了一件个案，是关于一只叫“土匪”的吉娃娃。土匪颈上挂着一个大大的镶钻项圈，上面镶的字是“Stud”（种犬）。它的主人罗莉有张瓜子脸和一双会说话的大眼睛，还有性感的好身材。土匪不听指挥，吓坏客人，还威吓别的狗，先后来了三个驯狗师都治不了它。罗莉坐在起居室的沙发上跟米兰说话，土匪坐在她的腿上。罗莉10来岁的儿子泰勒，则坐在妈妈旁边。

罗莉说：“土匪第一次去看兽医时，回来后大概两个星期就开始大量掉毛。医院里的人说它得了毛囊虫皮肤病。”她记得购买土匪时，店家说它是有资格参加比赛的狗，不过她请人查了土匪的血统，发现它来自小狗繁殖场。罗莉继续说：“土匪从来没有跟人接触过，所以连续三个月，它每星期都要泡药水，消除这个症状。”罗莉一边说，一边用手轻轻护着土匪。“它会躲在我衬衫里，把头靠在我胸前，一直待在那里。”她眼里含泪指着胸口说，“就在这里。”

米兰问：“那你先生合不合作？”他把焦点摆在罗莉而非土匪身上，这是米兰现在才明白而过去曾忽略的地方。

“土匪是我们两个人的宝贝，它当时很需要关爱和帮助，一天到晚害怕得要命。”

“你仍然觉得需要为它感到难过？”

“对，它实在好可爱。”

米兰显得有些困惑。他不懂罗莉为什么还是为她的狗感到难过。

罗莉试着解释：“土匪那么小，那么无助。”

“但你认为它感觉自己无助吗？”

罗莉的手仍旧护卫着爱犬。泰勒看着米兰，再看看母亲，再望向土匪。土匪变得紧张起来。泰勒伸出手去摸狗，土匪跳过罗莉的手臂去攻击泰勒，它又吠、又咬、又吼。泰勒大吃一惊，往后一跳。罗莉也被吓到，接着伸出手去，做出关键的反应：以焦急、抚慰的动作，用手圈住土匪，把它抱回自己的腿上。这全部发生在一瞬间。

米兰站起来，他说：“给我让个位子。”他示意泰勒坐到旁边去。“狗攻击人已经够多了，人并没有阻挡它，这只会让它变得更自以为是，以为一切全以它为主，好像它才是你的主人。”米兰从没有那么生气过，说：“你好像比较偏爱狗，但愿这不是真的。如果泰勒踢狗，你会纠正他的行为。现在狗要咬你的儿子，你却不能严厉地纠正狗的行为。”米兰此刻进入强调语气模式，他的动作词组肯定而明确，他接着说：“我不懂，这么明显的道理你居然不懂。”

土匪很紧张，一边退缩到沙发上，一边开始吠叫。米兰用眼角瞄了它一眼，土匪再次退缩。米兰继续说话，土匪走到米兰面前。米兰站起来，说：“我必须运用身体接触。”说着就用手肘轻推土匪。罗莉看来吓着了。

米兰怀疑地笑着，他问：“你是觉得它用身体接触我们就是公平，而我们用身体接触它就不公平？”罗莉身体前倾表示不同意。米兰说：“你不喜欢这样吧？”倍感挫折的米兰，现在转而向整个房间里的人说：“这是行不通的，因为狗主人不愿意让你用平常管教孩子的方式来驯狗。对我而言最困难的部分，就是父母宁愿偏向狗，不偏向儿子，这相当棘手。我虽是驯狗师，而且很爱狗，可是我绝不会舍儿子，而去迁就一只狗。你们明白我在说什么吧？”

他停下来，仿佛已经说够了，反正相同的话也已重复太多次。有人嘴里说“我爱你”，可是触摸的动作却没有传达相同的感觉。有人说“好啦，得啦”，可是动作不协调。有人说“我是你的母亲”，可是伸手抱的却是吉娃娃，不是自己的亲骨肉。泰勒看来颇受打击，罗莉在位子上坐立难安，土匪乱叫。米兰转向狗说：“嘘——”结果人人都呆住了。

1. 国情咨文（State of the Union address），美国总统每年在美国国会联席会议召开之前，于美国国会大厦中的众议院发表的报告。——编者注

2. “蛇头”（coyote），泛指经营及操控非法移民活动的人。——编者注

第二部分

奇妙生活：理论、预言和诊断结论

“这就好比在州际公路上开车，却用一根吸管来观看情况。”

第七章

公开的秘密

安然公司、智慧和信息过多带来的危险

1

2003年10月26日下午，杰弗里·斯基林[注]坐在休斯敦联邦地方法院的法庭中，他身穿一套蓝色西装，打着领带，52岁的他看起来老态毕露，他身旁一共坐了8名辩护律师。法庭外，整条街停的都是各电视台的卫星转播车。

主审法官西米昂·雷克开口说："美国政府诉杰弗里·斯基林，刑事案编号H-04-25，我们今天下午在此要对本案做出判决。"他直接向斯基林说："斯基林先生，你现在可以发言，提出要求轻判的信息。"

斯基林站起来，他一手建立的能源交易巨擘安杰弗里·斯基林（Jeffery Skilling），安然公司前CEO。——编者注然公司，几乎就在5年前的这个时候破产倒闭，他5月间也被一个陪审团判决了欺诈罪，根据一项和解协议，他名下几乎所有财产均已交给一个基金，赔偿安然以前的股东的损失。

斯基林语序混乱、断断续续地说："说到悔意，法官先生，我已是悔恨至极。"他声称"很多朋友——都是好人，已经死了"。对于他个人，他坚称未犯罪："我对每一项指控都不认罪。"说了两三分钟便坐下了。

雷克于是传召安妮·贝利沃，她是安然税务部门的资深行政助理，在安然工作了18年，连她在内一共有9人被传召出庭做证。

她对斯基林说："你仅靠每个月1600美元应该如何度日？我目前就是靠这种收入过活。"因为安然破产，她毕生的退休积蓄也付诸东流，她说："斯基林先生，一切都因为你的贪婪才有今天，你应该为此感到羞愧。"

下一位证人说，斯基林摧毁了一家好公司；第三位说，安然是因为在管理上违规操作而自毁前程。另有一人叫道恩·鲍尔斯·马丁，她在安然工作长达22年，她更是直接斥责斯基林说："斯基林已经被证明是骗子、小偷和酒鬼。斯基林毁了我和我女儿的退休梦，现在他应该被关进大牢里，不让他在这个地球上随意行动。"她面对斯基林说："你喝高档红酒时，我和我女儿却不得不剪折价券，靠残羹剩饭度日。"这类的斥责之声不断在庭上响起。

法官宣判时要求斯基林站起来，他说："证据证明，被告在安然各项业务上一再对投资人撒谎，包括安然自己的员工。"他说除了从重量刑外，他别无选择：斯基林必须在监狱服刑292个月，也就是须坐牢24年。曾经领导被《财富》杂志列名为"全球最受尊敬企业"的负责人斯基林，所受的刑罚是白领罪犯所受的最重刑罚之一，就算他还有出狱的一天，也已是白发苍苍的老人。

斯基林的辩护律师丹尼尔·佩特罗塞利说："法官大人，我只有一个请求。如果他的量刑减少10个月——这对量刑目的毫无影响——他便可以住进惩教所中。只要少判10个月。"

律师请求法官宽大为怀，斯基林毕竟不是杀人犯或强奸犯；他曾经是休斯敦的社区支柱，小幅的刑期调整，可以让斯基林免于在杀人放火的无情罪犯群体中度过余生。

雷克法官回答道："不行。"

国家安全顾问格雷戈里·特莱沃顿（Gregory Treverton）曾经说谜有两种：一种是只要再多一点消息，就能迎刃而解的拼图般的谜团（puzzle）；另一种是要费心剥茧抽丝才能拨开云雾见青天的迷雾（mystery），两者有所差别。本·拉登的下落是个谜团，我们找不到他是因为情报不足，解决谜团的关键可能就在本·拉登的身边，而在我们找到那个消息来源之前，本·拉登的行踪会一直成谜。

相对地，推翻萨达姆·侯赛因政权后，伊拉克的内部情形是一团迷雾。这不是一个简单的、有黑白分明答案的问题。迷雾需要我们对谜题的不确定性做出评估与判断，其困难不在于我们的情报过少，而在于情报泛滥。美国中情局对伊拉克战争后的伊拉克局势有一个立场；美国国防部、美国国务院、前国务卿科林·鲍威尔、前副总统迪克·切尼，以及其他无数的政治学者、记者与智囊团都各有其见解；其实，甚至巴格达所有的出租车司机也有他们自己的看法。

两者之间的分别不小。我们如果认为“9·11”事件幕后的动机与方法只是谜团，合理的反应是：加强情报搜集，招募更多的间谍，并增加对“基地”组织（Al Qaeda）的情报侦收。我们若将“9·11”事件看作一团迷雾，你会问：“增加情报量是不是反而会坏事？”你会希望改进情报圈里的情报分析，或希望有更多思维缜密、凡事都提出疑问的情报分析人才，在与“基地”有关的情报中多加查证；你会派遣中情局的反恐小组跟联邦调查局（FBI）、国家安全局以及国防部的人，每月打两回高尔夫球，交换已知情报与意见。

如果问题的关键在于谜团，找出罪魁祸首不难，因为他是扣住情报的关键人物，而迷雾就模糊多了，有时是因为我们的情报不够，有时问题的症结却在于情报人员无法做出正确的解读。针对谜团可以找出令人满意的结论，迷雾往往不然。

如果你全程观察斯基林案，你也许会觉得安然丑闻是一个谜团；因为检察官说，安然对交易秘而不宣，且高级主管隐瞒重大信息，这

些我们均未被充分告知。一手策划公司发展战略的斯基林是个骗徒、小偷与酒鬼。“我们信息不足”，是典型的谜团前提，也是安然事件的中心推论。

“诸位，这是一个简单的案件。”法院首席检察官对陪审团做总结陈词时说：

> 因为案情如此简单，我的总结陈词可能用不完给我的时间。此案是黑白分明的，真情与谎言对立呈现。股票持有人购买一只股票，也许这一只股票不能让他们有权得到什么，但他们有权知道真相及公司的财务状况，并要求安然的主管与员工，将股票持有人的利益置于自身私人利益之前，并诚实对待他们。

但是检察官有所不知的是，他错了；安然不是一个谜团，而是一团迷雾。

3

2000年6月底，《华尔街日报》驻达拉斯记者乔纳森·威尔，接到他在投资管理业界一位熟人打来的电话。威尔在《华尔街日报》有一个叫“得州听闻”（Heard in Texas）的专栏，密切观察休斯敦的大能源公司，如戴纳基与埃尔帕索（El Paso）等企业的动态。那位熟人说：“你该好好调查安然与戴纳基的情况，看看这些公司的盈利到底从哪里来。”于是他照办了。

威尔对安然采用的“按现实市场价格计算资产价值”（mark-to-market accounting）的会计做法有兴趣，许多进行复杂金融交易的公司都使用这套技巧。比方说，你的这家公司是能源公司，与加州签了一项1亿美元的合约，要在2016年运送给对方10亿小时的电力。这个合约值多少钱？未来10年你都收不到钱；除非时间到了，否则你也不知道

自己签的这个合约是赚钱还赔钱。然而1亿美元的合约承诺，显然关系到公司能否有巨大盈利。如果电力价格在未来几年持续下跌，这份合约就会成为极有价值的资产。但如果在2016年迫近时，电力越来越贵，公司就可能亏损上亿美元。以现市价格计算资产的会计方法是，在签约时，将合约会带来多少收入的估计数字记入账上；如果后来发现估计有变，你在收支盈亏上适当加以调整就是了。

当某家这样做账的公司声称从1亿美元的营收中获利1100万美元时，有两种可能。第一种是，这家公司可能实际赚了1100万美元，在付清账单后，的确有这么多钱可以留在其银行账户中；另一种可能是，公司只是猜想自己可以从一笔交易中赚得1100万美元，但这笔利润很多年都不会入账。给威尔传消息的人要他查的是，安然声称自己会赚得的钱，究竟有多少是“实账”。

威尔设法拿到安然的年度财务报表与季报，开始比较公司的收益表与现金流量表。威尔说：“我花了好一阵子，大概一个月左右，才厘清我需要朝哪些地方下手。安然的财务报表上名堂很多，要锁定其中某一特别的项目，需要撇除不必要的名堂。”威尔向密歇根州立大学的会计学教授托马斯·林思迈尔请教，他们谈到在20世纪90年代，若干金融机构对次级贷款采取按现市计价的会计方式，而在经济走下坡路时，客户或还不起贷款或提前付清贷款，放贷一方突然了解他们的盈利估计过于乐观。

威尔转而向美国财务会计准则委员会（Financial Accounting Standards Board）的专家请教，又向投资评级机构Moody’s一名分析师打听，他先后问了不下十余人，然后再回头去看安然的财务报表。他的结论让人大吃一惊：在2000年第2季度，安然号称赚到的747400万美元，也就是安然主管以为会在未来某个时间点上赚到的钱，实际上并未入账。如果把这笔子虚乌有的盈利从账本上刨除，安然第2季度其实

有重大亏损。这家美国最受尊敬的公司之一、美国股市眼中的全美第七大企业，其实根本没有现金进账。

威尔的报道于2000年9月20日在《华尔街日报》刊出，几天后被华尔街一名投资人詹姆斯·查诺斯（James Chanos）看到。查诺斯是专做空头基金的投资人，他说："我的耳朵竖起来了。我在周末看了证交所的年报与季报（按联邦法律规定，企业必须公开的财务报表），标出有问题的地方。这是我第一次看，我后来又多标出几页，看了那些我不懂的地方，然后我又重看了三四遍。我记得自己花了好几个小时。"查诺斯看见的是，安然的利润率和股票收益直线下滑，而主导企业命脉的现金流量却缩减到有如水滴一般；公司的资金回收率比资金成本少。这就好像你用9%的利率跟银行借钱，把钱投资在利率为7%的储蓄公债上。查诺斯的结论是："他们基本上是在套现。"

当年11月，查诺斯开始对安然股票放空，在接下来的几个月，他不断放话说他认为安然危机重重，他还给《财富》杂志记者蓓瑟妮·麦克林通风报信，麦克林后来读了查诺斯与威尔两人看过的那些报表，也得出了同样的结论。她在2001年3月发表一篇文章，标题赫然是："安然股价是否被高估了？"此后，越来越多的记者与分析师开始仔细检查安然的财务情况，而安然的股价也开始持续下跌。同年8月，斯基林辞职，安然的信用评级被降级；安然极需交易周转资金，而银行却开始不愿把钱借给它。12月，安然不得不提出破产申请。

安然破产案，可与20世纪70年代最大的丑闻"水门事件"（Watergate Scandal）相提并论，且两者可做一比较。记者鲍勃·伍德沃德（Bob Woodward）与卡尔·伯恩斯坦（Carl Bernstein）借着消息来源"深喉"（Deep Throat），揭发白宫包庇的丑闻。"深喉"知道许多秘密，他的身份必须保密。当伍德沃德希望见"深喉"一面时，他必须先将一个插着红旗的花盆移至公寓后面的阳台，当天傍晚他必须从家后面的楼梯离开，换好几趟出租车摆脱跟踪的人，最后于凌晨两点，

在一处地下停车场中，跟提供消息来源的人见面。以下是对《总统班底》（All the President’s Men）一书高潮部分——伍德沃德与“深喉”会面的描述，这段文字记述了“深喉”大爆内幕的情形：

> “深喉”缓缓地说：“好，这事非常严重。你可以确定地说有50个人为白宫及尼克松筹款委员会做事，他们当间谍，当打手，专门搜集情报或搞破坏，有些行动到了匪夷所思的地步，他们把对手打得落花流水。”
>
> 伍德沃德把他跟伯恩斯坦听过的，用来对付政治对手的招数，包括窃听，跟踪，散布假消息给媒体，伪造文件，取消竞选造势大会，调查助选员的私生活，安插卧底间谍，偷窃文件，以及在政治示威大会中安放伏兵等，一一念给“深喉”听，如果是真的，“深喉”便点头认可。
>
> “深喉”说：“这些数据全在档案里面，司法部与调查局都知情。”
>
> 伍德沃德大感吃惊，有50个人直接听命于白宫与尼克松筹款委员会，他们要摧毁异己，他们无法无天了吗？
>
> “深喉”点点头。
>
> “白宫愿意搅乱——这是正确的用词吗——整个选举过程？白宫实际已经付诸行动了吗？”
>
> “深喉”又点点头。这时他看起来有些不适。
>
> “雇了50名特工去完成？”
>
> “说超过50人也没错。”“深喉”说完往外面的坡道走，那时已将近凌晨6点。

水门事件是典型的谜团；伍德沃德与伯恩斯坦要把被掩埋的秘密挖出来，“深喉”则是他们的内线。

威尔有内线吗？不见得。威尔在投资管理圈子有一个朋友，这个朋友对安然之类的能源公司起疑，但他不是内线。威尔的线索也没把他带向秘密档案，从而得知安然的秘密活动，这人不过是建议威尔去看安然自行发布的系列公开文件。伍德沃德在黎明前的暗夜，在地下停车场中与他的线人碰头；威尔则是打电话给密歇根州立大学的一名会计专家。

威尔把报告整理完毕后曾经打电话给安然公司，征询他们的说法。他说："他们派了会计主管和另外六七个人到达拉斯。"他们到《华尔街日报》的一间会议室与威尔见面，安然主管坦承，他们所谓的利润是"希望"赚到的钱。双方谈到安然怎么确定未来会赚多少钱，威尔说："他们告诉我，运用数学模型进行估算的都是天才，他们都是麻省理工学院的博士。我问道：'那数学模型能测出加州今年的电力市场会大乱吗？不能？为什么不能？'他们说：'这是难以预测的那一型。'那时是2000年9月底，我又问：'你们觉得谁会赢？布什还是戈尔？'他们说不知道，我接着问：'无论是环保主义的民主党人当选总统，还是得州油商入主白宫，你们不觉得市场反应会有分别吗？'对话气氛非常和谐，对数字没有争议，争议的是如何诠释的问题。"

在安然事件细节逐渐浮出水面的同时，这次会议最令人啧啧称奇。安然一案的公诉检察官告诉陪审团说，应该判斯基林有罪，送他去坐牢，因为安然隐瞒真相。检察官说："你们有权知道公司的财务情况。"但是安然究竟隐瞒了什么真相？威尔所得知的和所报道的每一件事，安然自己也承认确有其事。威尔想证实自己的数字无误，该公司要员还亲自坐飞机到达拉斯，在《华尔街日报》的会议室里与他开诚布公地进行谈话。

然而，尼克松没有到《华盛顿邮报》去见伍德沃德与伯恩斯坦，他躲在白宫里。

安然会计手法当中的第二个问题——可能也是惹祸上身的地方——是它极为依赖所谓的“特殊目的实体”(注)（Special-purpose entities, 缩写为 SPE）。

所谓特殊目的实体指的是，某公司如果在运营情况不佳时，想向银行贷款一亿美元，银行即便愿意借，也会向其索取极高的利息。不过这名老板手中有一堆石油租约，预期未来四五年内会赚进一亿美元，因此老板把这些租约交给一家合伙企业，也就是SPE，并由它出面贷款。银行把一亿美元交给了这个合伙企业，合伙企业再把这笔钱交到真正要借钱的老板手中。这一点点的金融操作，其之用大矣。这种转手（当时）不需要在公司的收支账册上做记录，因此公司可以在不增加债务的情况下增加资金。由于银行相信石油租约会带来足够的盈利偿还贷款，因此也比较愿意以更低的利率给借方提供这笔资金。在美国企业中，与SPE合作已是司空见惯之事。

安然将SPE游戏规则发挥得淋漓尽致。安然转给合伙企业的，未必全是可以获利的石油合约等蓝筹股资产，有时押出去的是赔钱的资产。安然也不是把资产卖给外人，因为外人会对这些资产价值提出各种质疑。安然在所谓的合伙伙伴企业中，安插自己的主管去经营这些公司。这样他们由“友”公司出面，贷款银行就范，轻松过关；如果担保品价值下跌，安然会以自己的股票补上差额。换句话说，安然不是把自己的一部分卖给外部的企业实体，而是将自己“肢解”后卖给自己，这种策略不仅在法律上走钢丝，风险也极高。安然与SPE财务上的纠缠不清，最终引爆了垮台。

当起诉斯基林的控方指称安然误导投资人时，一部分是将罪名指向这些SPE；安然的管理阶层有义务公开，公司的财务命脉有多少押在这些铤而走险的交易上，以及到了什么程度。受托调查安然危机的鲍尔斯委员会（Powers Committee）指出，安然“未完成一项重大目

标，即未充分交代交易的本质，以协助阅读财务报表的人了解公司情况”。换言之，它并未向社会提供充分且必要的信息。

这些结论，再度暴露出整个安然事件的教训，并不是用这样一句话就可盖棺论定。通过威尔在《华尔街日报》的数名同事——主要是约翰·艾姆什维勒与丽贝卡·史密斯——在2001年夏末开始的报道，社会大众应该对SPE企业的性质略知一二。艾姆什维勒是怎样揭发安然的弊端？其实跟威尔与查诺斯一样，他看了安然自己公开的财务档案。库尔特·埃辛瓦尔德（Kurt Eichenwald）的著作《愚人阴谋》（Conspiracy of Fools）是安然崩溃的写照，他在书中描述了艾姆什维勒是怎样发现相关的安然文件：

> 是第八项“相关方面移转”几个字，使艾姆什维勒的血液加速流动。
>
> 艾姆什维勒的任务是追踪斯基林辞职后的动态。他提出采访要求，后来更下载了一份安然最近向证交所提出的报表，以找寻新闻线索。
>
> 他发现的东西让他大感震惊。合伙企业是由一名姓名不详的“高级主管”负责。这些也许是非常晦涩难解的东西，但数字看起来非常惊人。安然在那年的头6个月里，跟合伙企业交易的营收超过2.4亿美元。

不管从什么标准来看，安然的SPE之所为，都是目无法纪与经营不力的铁证。但你不能责备安然掩埋这些游走在法律边缘的交易，因为它没有；安然公开了这些交易行为。更正确的指控应该是，对于SPE，安然对投资人交代得不够。但多少才算“够”？安然有3300家SPE，每一家的书面文件可能超过1100页。如果300万页的数据统统公开，投资人恐怕早就淹没在字海中，此举也无助于社会大众了解内情。那么，仅公布经过编辑的每笔交易资料如何？杜克大学法学院教

授史蒂文·施瓦茨（Steven Schwarcz），最近从不同企业公开的20份SPE报告中，做了一次抽样性检阅。这些摘要报告是为有兴趣的人士所汇编，他发现这些摘要写得密密麻麻，平均每份摘要长达40页。因此安然的SPE摘要，即使每页编排不空行，20份也要厚达12万页。可不可以就这些摘要再做成一份摘要？安然的破产清算人就这么做了，他整理出1100页。那么，从摘要的摘要中，再摘出摘要呢？鲍尔斯委员会也整理出这样一份摘要，该委员会只看了“最重要交易中的实质内容”，会计部分仍像厚达两百页的天书。一如施瓦茨说的，这两百页还是在“有后见之明的、美国最优秀的法律人才相助之下”完成。

像拼图一样的谜团，每多一项新信息，问题就更容易解决。如果有人告诉你本·拉登躲在白沙瓦，找到他的难度就更小了些。如果再加上一点情报说，他藏在白沙瓦西北角一带，问题就更容易了；但是这里的游戏规则似乎不同。根据鲍尔斯委员会的报告，安然董事会的许多董事，“对该公司的SPE交易的经济原理、后果与风险，似乎无法理解”，而这些董事正是坐在董事会中详细讨论SPE交易的人！埃辛瓦尔德在《愚人阴谋》中表示，安然财务长安德鲁·法斯托（Andrew Fastow）也不了解SPE交易的财务后果，而这些交易却是他促成的。

就安然事件写过文章的维拉诺瓦大学商学院会计学教授安东尼·卡塔纳赫（Anthony Catanach）说：“这些是非常精细复杂的交易，即使档案都放在眼前，也很难说安然的审计方亚瑟·安达信旗下的人马都看得懂。这牵涉高级管理，光看鲍尔斯委员会报告，光画曲线图，我就弄了两个月。这些交易情况被严重扭曲。”

值得一提的是，即使安然的SPE是常态问题，它也非常难懂。SPE的本质本来就非常深奥，一家企业成立SPE是要在贷款时让银行放心。而要让银行放心，该公司便需向贷方与合伙企业，就若干特定部门的特殊业务提供详细信息。公司越是能向贷款机构担保（在交易合约中提供明确的保证、担保与说明），在外人眼里，这种交易就越难

理解。施瓦茨说，安然对外公开的若干财报“必要却不完美”。一家公司可以让财务交易简化，好让人看得懂，但这样一来，就有淡化潜在风险的风险；或者你也可以试图公开每一项潜在风险，但如此一来会眼花缭乱到谁也看不懂。对施瓦茨来说，安然事件说明，在一个财务操作越来越复杂的时代，“透明定律”（disclosure paradigm）——一家公司越公开，对社会来说就越有利——跟时代的现实状况脱节了。

5

在1943年夏天，纳粹试图通过打心理战，广泛吹嘘德军已发展出一种“致命的超级武器”。同盟国情报单位立刻忙碌起来，间谍证实德军的确建了一座秘密武器工厂，而对法国北部的空中摄影照片显示，有一栋怪异的水泥设施朝向英国。盟军忧心忡忡，他们下达轰炸任务去干扰德军这项神秘行动，并草拟若干计划，以应对未来英国可能遭到的致命空袭。虽然无人确定这样的武器属子虚乌有，也无人敢说里面在搞什么名堂，但工厂存在似乎是真的；法国北部的确有发射台，虽然那可能只是个假基地，目的是要转移盟军视线，免得真的目标遭到轰炸。德军的秘密武器是个谜团，而盟军却没有足够的情报去解开这个谜团。不过这个问题也可以换个角度来看，而最后证明新角度远比旧角度有用：德国的秘密武器问题是一团迷雾。

揭开迷雾中的秘密的人，是一小批分析专家，他们的工作是监听德国与日本的海外与国内心理战与宣传广播。英国分析小组在第一次世界大战爆发前不久成立，由英国广播电台负责管理。类似的美国单位叫“怪人军团”（Screwball Division）。史学家史蒂芬·莫卡多（Stephen Mercado）写道：在20世纪40年代早期，美国的“怪人军团”位于华盛顿游说团体集中的K街（K Street）一栋不起眼的办公大楼内。分析员监听的是一般无线电短波放送的演说，他们戴着耳机，不断听着纳粹的广播，然后要针对纳粹的公开说法——例如德军将重新对俄罗斯展开攻势——进行解读。当时一名记者形容这些分析广播宣

传的人，是“集个人主义者、国际滚石音乐人与稍许疯癫人才之大成”，他们对纳粹的秘密武器有特定的看法。

首先，德国领导人是在国内广播宣传中吹嘘已有秘密武器，这一点非常重要。其宣传的目的是要提振士气，而纳粹领导人说的话如果不实或蓄意误导，其威信就会受损。例如，当1943年春天德军潜艇面对盟军反击开始失利时，纳粹宣传部长约瑟夫·戈培尔（Joseph Goebbels）技术性地承认战争失利，他将重点从吹嘘最近的胜利转移到预测未来终将胜利，并怪罪是坏天气导致潜艇出师不利。在此之前，戈培尔从未对自己人撒过谎，因此他说德国有秘密武器，极可能就代表这是真的。

从那个假设开始，情报分析员在纳粹的公开广播与声明中仔细研究，寻找答案。他们下结论说，截至1943年11月，秘密武器的存在是“超过合理的怀疑”，而且这种武器是全新的一种，很难对付，可能会造成惨重结果，德军一旦动用，所有吃过苦头的百姓都会闻风丧胆。到1943年5月，秘密武器“非常可能已经过了实验阶段”，不过当年8月发生的一件大事，严重推迟秘密武器的部署。分析员推测的部分根据是，纳粹在8月间，突然绝口不提秘密武器之事长达10天之久；当他们后来再次提及时，威胁的语气不像以前那么肯定。最后他们暂时推测，秘密武器可能在次年1月中旬至4月中旬之间实验完成，其间的误差率为一个月。这项推论部分是根据纳粹1943年年底的宣传，因为其宣传语气突然变得非常严肃与特别。如果不能在几个月内推出秘密武器，戈培尔不会像这样来提升德国人的希望。秘密武器正是纳粹的V-1型导弹，分析员对宣传的每一项推测结果都是正确的。

政治学家亚历山大·乔治（Alexander George）在他1959年出版的《宣传分析》（Propaganda Analysis）中，记载着V-1型导弹的相关推论，读起来简直就像是当代发生的事。间谍打的是19世纪的仗，但分析员拥有的却是当代的思维，他们的胜利说明，当今世界丢给我们的

是复杂与充满不确定性的问题，需要我们用剥茧抽丝、解决迷雾的态度去面对。

诊断前列腺癌曾经有如一个谜团，医生必须做直肠检查，并触摸病人的前列腺是否有突起的硬块。不过今日却不必等到病人有了这些症状才做检查，医生可以定期追踪中年男士的PSA（前列腺特异抗原）；如果结果看起来有问题，他们会用超声波显影来检查，接着也可做活体组织化验，在显微镜下检查抽出的组织或腺体切片。然而，各方涌来的信息都不具有结论性质，因为PSA升高并不代表你有癌症，PSA正常也不代表你没有问题；什么才是正常的PSA数值，医学界对此也一直有争议。活体组织化验结果也非百分之百的定论，因为病理学家找的是初期癌症的证据（在很多情况下，那只是日后有可能转化为癌细胞的东西）。两名资格相当的病理学家，可能看的是同一个标本，却对检验对象体内是否有癌细胞意见相左。

即使他们对化验结果看法一致，由于大部分的前列腺癌发展缓慢，可能永远不会造成问题，因此医生们也可能对治疗的益处看法不一。泌尿科专家现在必须从一堆不可依靠与互相冲突的说法中厘清“真相”。他已经不用再证实病人是否有恶性肿瘤，而是在预测而已；以前的医生笃定的事，现在只能用“高度可能的结果”或“暂时预估的结果”等字眼来取代。犹如吉尔伯特·韦尔奇（H. Gilbert Welch）医生在他的《我应该做癌症检查吗？》（Should I Be Tested for Cancer?）一书中所提出的问题，医学进步已经使得对前列腺癌，或是对其他任何一种癌症的诊断，从比较单纯的谜团，转为复杂的迷雾。

情报世界也发生了这样的转变。在冷战时期，美国与苏联集团的关系架构是稳定且可预期的，我们只是不知道细节罢了。一如前美国国家情报委员会（National Intelligence Council）副主席特莱沃顿在其《重塑信息时代的国家情报》（Reshaping National Intelligence for an Age of Information）中所说：

> 当今情报界面对的迫切问题是各种谜团，原则上情报一取得，问题就迎刃而解。例如苏联的经济规模有多大？过去有多少导弹？是否发动过突袭？冷战时期，这些谜团就是情报人员日常要破解的工作内容。

华约解体后，特莱沃顿等人认为情报界如今面对的局面已经彻底翻转。全球大部分地区是开放的，因此情报人员不再依赖其他间谍的零星情报，转而面对的是海量信息。解决谜团仍然重要无比：我们仍需要知道本·拉登的下落，仍需要知道朝鲜的武器设施位置，但是解决迷雾的重责大任逐渐走向舞台中央。东方与西方世界可以预期的稳定对立局面已经动摇，现在情报分析员的工作是，协助决策高层在失序的世界中找出正确航向。

若干年前，海军上将博比·英曼（Bobby R. Inman）曾应邀出席国会一委员会做证，对如何加强美国情报系统发表意见。英曼曾是美国国家安全局局长，也曾担任过中情局副局长，他个人即是冷战时期情报结构的具体象征。因此他的回答是：重振国务院。美国国务院是外交决策机构，外界并不认为它与情报相关，然而英曼说：“在后冷战时期，一切信息都可以公开取得的阶段，你需要的是具有外语能力，对观察对象之宗教文化有深入了解的观察员。”英曼认为，我们不需要那么多间谍，却需要许多稍许疯癫的情报解读人才。

6

安然事件显示，金融界也需要进行同样的转变。耶鲁大学法学教授乔纳森·梅西（Jonathan Macey）曾发表一篇重要文章，鼓励社会重新思考安然一案，他说：“一个经济体制要包含一套特定的财务报表制度，光靠企业公开财务信息是不够的。我们需要有一批金融中介，能够愉快地胜任接收、处理与诠释企业公布的金融信息的职责。”解决谜团的人需要“依赖发送器”，从我们得知的情报中理出头绪；解决迷雾

的人需要“依赖接收器”，启动聆听的技巧。梅西认为，在企业的行事作风越来越复杂、花样越来越多时，华尔街有责任跟上步伐。

科罗拉多大学法学院教授维克多·弗莱谢（Victor Fleischer）指出，安然不轨的重要线索之一，是它在过去5年中有4年没缴企业所得税。安然利用“按现实市场价格计算资产价值”与SPE的花招，来掩饰自己没有赚到预估会进账的钱的事实，但国税局并不接受“按现实市场价格计算资产价值”的会计做法，纳税人得依据实际收入报税。从国税局的观点看来，安然的SPE，一如弗莱谢所形容的，是不存在的事件。除非合伙企业出售资产（或赚或赔），SPE只是会计上巧立的名目。安然没有缴税，因为在国税局眼中，它并没有赚钱。

从税法来看安然，跟从传统的会计角度来看安然，得到的图像大不相同。但要看到那一点，必须对税法有研究，熟悉特别的法律条文与复杂的税务规定，也要知道该问什么问题。弗莱谢指出：“安然会计收入与需缴税收入之间的差距很容易看出。”但是差距的来源却不是一般人所能洞见，因此他说：“了解税法需要特殊的训练。”

伍德沃德与伯恩斯坦并没有受过特别的训练，水门事件发生时，他们才20来岁，甚至还在《总统班底》中自我调侃缺乏经验。伍德沃德的专业是搞办公室政治，伯恩斯坦是大学辍学生。但这都不碍事，因为谜团中的主要因素，如包藏的阴谋、通风报信者、秘密录音带等，年轻人只要能够发挥自身的热情与毅力便能解决。解决迷雾如果需要经验与洞见，伍德沃德与伯恩斯坦大概拿不到安然的独家新闻。

梅西说：“企业史上有些丑闻是有人买空卖空，但安然并不是那种类型的犯罪企业。我认为安然大致上遵守了会计规则，只是走偏了。安然在财务上的做假之处在于，在分析师与做空的投资人该留意的地方，夸张扭曲真相。真相并没有被隐藏起来，你得去看财务报表，问问自己：‘这是怎么一回事？’这几乎就像安然的人在说：“我们在42条

注解上玩弄文字，你如果想知道内情，就来问我们。就是这么回事，但没有人去问。”

乔治长期在做宣传资料分析，并看过美国分析员对纳粹所做的数百项推论，他的结论是，正确率高达81%。但乔治探讨他们成功与失败的篇幅是一样多，是英国对德军的V-1导弹问题研究的最佳成果。他们有系统地追踪纳粹报复威胁的“次数与程度”，据此正确判断出V-1导弹计划，是如何在1943年8月在盟军轰炸下遭到重挫，以及V-1导弹何时发射。相较之下，K街的分析工作失色很多。乔治说，美方并未发展出一套完善的分析与假设推理技巧，靠的是“印象派”分析。乔治自己就是K街“疯癫人才”之中的一员，他能够轻易找借口为以前的同僚开脱，说这些人从来没离开办公桌，他们只是处理心理战宣传，重大消息来源是戈培尔，而这人是骗子、小偷兼酒鬼。但这是“谜团思维”；解决谜团，我们把犯案目标——CEO——关进监牢24年，便以为任务完成了。解决迷雾，我们需要不断重看犯案的祸首名单，并且愿意把罪状放大一点来看，因为找不到迷雾中的真相（即使是存在于宣传中的迷雾），并不只是宣传者的错，也是你的错。

在1998年春天，康奈尔大学商学院6名学生决定以安然为主题，执行他们的学期研究计划。当中的一名学生杰·克鲁格说：“我们上李勉群教授的财务报表分析课程，他在金融界非常有名。”李勉群在上半学期带着学生做一系列的密集个案研究，教学生如何运用技巧与精密的工具，去分析企业向证交所提出的财务年报与证交所档案，然后让学生自己挑选一家企业去研究。克鲁格说：“我们之中有位研二学生曾到安然争取实习机会，他对安然非常感兴趣，便建议我们去做。这项计划持续6周，即半个学期。我们要经常开小组会议，做比率分析。这是商学院常见的课程，我们取50个不同的财务比率，再参照企业与其业务每一项可取得的信息，并将他们跟对手的竞争表现进行比较。”

这群学生尽全力评估安然的会计做法，且不断分析安然的每一项业务，并一页一页地阅读附注，利用贝内什模型（Beneish Model）、盈利持续性分析（Lev and Thiagarajan indicators），与爱德华兹–贝尔–奥尔森（Edwards-Bell-Ohlsen）财报分析法进行分析，希望通过这些统计工具，找出安然财务表现的明显公式。克鲁格说："我们的确对他们的企业模式和经营成果，提出了好多问题。"这些学生的结论让人一目了然。安然采用的策略，跟竞争对手比起来风险高多了，而且有非常清楚的迹象显示，安然可能在盈利数字上玩弄花招。当时安然的股价是创下每股48美元新高，而两年后，其股价更是翻了一倍，但是学生质疑这是否被高估了。他们的报告放在康奈尔大学商学院的网站上，任何人只要有兴趣，都可以上网阅读这23页的分析报告。这些学生在报告第一页用粗体字写着："卖掉！"[注]

1. 杰弗里·斯基林（Jeffery Skilling），安然公司前CEO。——编者注

2. "特殊目的实体"是指为了特殊目的而建的法律实体，它在资产证券化中起到重要作用。——编者注

3. 用今天的标准来看，安然案可能还到不了金融丑闻的门槛，安然事件涉及的金额比起后来几年发生的金融危机，简直是小巫见大巫。但本篇与另一篇几年前完成，录在本书第三部分的"天才神话"，其实是信息时代的"典型丑闻"。历史对此已经加以证明。如果我们能从安然案中吸取更重要的教训，2008年的环球金融危机还会发生吗?

第八章

百万默里

游民问题也许很容易就能解决

1

默里·巴尔（Murray Barr）是个前美军陆战队队员，身高足足有6英尺，体格粗壮像头熊，他一旦摔跤（几乎天天都发生），要两三名壮汉才能把他扶起。巴尔有着黑色的直发，皮肤呈橄榄色，街上的人都管他叫“老灰”，他缺了很多颗牙，但总是笑容可掬，人人都喜欢他。

他最喜欢喝的是伏特加，但对啤酒很不屑，觉得喝起来像“马尿”。在他所住的里诺市街道上，1.5美元就能买到250毫升的廉价伏特加。口袋里有钱的时候，他花钱也不手软，会买750毫升一瓶的那种；身无分文时，他就到赌场走一圈，将赌客留下来的酒，一口饮尽。

里诺市市区的自行车车队警察帕特里克·奥布莱恩说：“警察局管治无业游民时，我们一天会抓他好几次，这种事不断上演。巴尔被我们抓到之后，我们帮他醒酒，但几个小时后他又回到街头，旧戏重演。很多游民酒喝多了，就会动粗和破口大骂，巴尔也是这号人物。但他非常有幽默感，我们有时也就不怎么追究。他口不择言时，我们就说：‘巴尔，你知道你挺喜欢我们的。’而他也会说：‘是呀，我知道。’然后还是继续对我们满嘴脏话。”

奥布莱恩的搭档史蒂夫·约翰斯说：“我当警察15年了，这15年里，我们不断对巴尔捉了又放、放了又捉。”

约翰斯与奥布莱恩都劝巴尔戒酒。多年前巴尔接受了一项戒酒治疗，他的行动虽受到软禁般的限制，其间表现却无比良好，后来更找到了一份工作，也很卖力。但治疗结束后，巴尔又故态复萌。奥布莱恩说："一旦巴尔结束治疗，就没人可以管束他，而这正是他最需要的。我觉得这大概是因为他曾经是军人吧。他是一个手艺不错的厨师，有段时间存了6600多美元的积蓄，准时上班，该干什么活儿就干什么活儿。他们恭喜他，让他重回社会，结果差不多一个星期过后，他就把钱花光了。"

巴尔通常都醉得不省人事，无法在监狱的酒鬼监禁室醒酒，警察必须先把他送到圣玛丽医院或马绍医疗中心去。圣玛丽医院急诊室的社工玛拉·约翰斯一周中总有好几天会看到他。她说："救护车把他送来，我们先把他弄清醒了，酒醒了才送去坐牢。我们打电话请警察来接他，其实我就是这样跟我丈夫结识。"玛拉后来嫁给了史蒂夫·约翰斯。

她继续说："巴尔就像变化环境中一个不变的常数，来时总是笑口常开，他叫我'我的天使'。我在急诊室走动时，他会说：'我的天使，真高兴见到你。'我们会不断开玩笑，我求他不要再喝酒了，但他总是一笑置之。有时一阵子没看到他，我会担心，会打电话给验尸局。当巴尔不酗酒时，我们就知道他是在什么地方工作，我和我丈夫会去他工作的地方吃晚饭。我和我丈夫约会，打算结婚时，巴尔说：'我能不能来参加婚礼？'我几乎觉得巴尔来好像是天经地义的事，我半开玩笑地说：'那你得保持清醒才行，你在喜宴、酒吧上买醉的账单，我可付不起。'我和史蒂夫共组家庭，我怀孕之后，他曾把手放在我的大肚子上，为孩子祝福。他心地非常善良。"

2003年秋天，里诺市警察局开始严格取缔游民在市中心讨钱的行为，报纸大幅报道，警方在当地的谈话性节目中饱受批评，批评者认为扫荡乞讨行为如同人身骚扰，游民又不是要对里诺市怎么样，只是

讨生活罢了。奥布莱恩说：“有天早上我听电台的谈话节目，他们简直是把警察批评得体无完肤，痛批取缔游民行动是多么不公平。我当时心想，这些人可没试过在寒冬的陋巷中，去寻找冻死的尸体。”他愤愤不平，在里诺市市区，游民不缺食物，因为福音厨房、天主教服务中心，甚至麦当劳快餐店，都赈济无食物可吃的饥民；游民乞讨是为了找酒喝，而酒却有百害而无一利。他和约翰斯执勤的时间，至少有一半是在处理像巴尔这样的人，而个案社工也跟警察一样多。发现有人在街头昏倒时，人们就会打电话给救护员说“一个倒下”，赶来的救护车中有4个人，而病人往往要在医院住上几天，因为露宿街头又经常酒醉，意味着一定会生病。救护过程的每一个环节都要花钱，而且绝不便宜。

奥布莱恩与约翰斯打电话给救护车服务单位，然后又打电话给当地的医院。奥布莱恩说：“我们列出3个有长期酗酒问题又最常被捕的人名，并从两家医院当中的一家，追踪这3个人的下落。其中一人不久前还在坐牢，因此他流浪街头才6个月，但累积的医疗账单已高达十几万美元，而这还是只算规模较小的那家，因此另外一家大医院的账单金额应该更高。另外一个从波特兰来的游民到里诺才3个月，却累积了656500美元的医疗账单。还有一个人即使没有时时刻刻酒不离手，账单也达到505000美元。”

这三人中的一人便是巴尔，约翰斯与奥布莱恩都了解，如果把巴尔过去10年住院的医疗账单都加起来，再加上滥用药物与酗酒的治疗费用等，他个人的医疗账单之高，不会输给内华达州任何一个人。奥布莱恩说：“要是不管巴尔，要花的费用可能高达100万美元。”

2

15年前，在警察殴打罗德尼·金事件(注)发生后，洛杉矶警察局深陷危机之中，各方都指责警方种族歧视、纪律松弛和充满暴力倾向，而

且认为上梁不正下梁歪的现象遍布警局内各个阶层。在统计学的语言中，洛杉矶警察局的问题属于“正态分布型”；也就是说，如果你把问题依据统计数字制成图表，看起来会是一个“钟形曲线”，一条线两端的警察数目都不大，绝大部分的问题位于中间。这种“钟形曲线”思维，几乎已在我们脑海中定型，使我们自动用它来组织经验。

不过当民权大律师沃伦·克里斯托弗（Warren Christopher）领导的一个特别委员会，开始调查洛杉矶警察局时，却发现其中另有隐情。在1986年至1990年之间，该局8800名警察中，有

1800人遭到“过度使用暴力”或“使用不当策略”的指控，显然应该是膨胀的中央地带，却鲜少遭到什么控诉，而且，只遭到两次不满控诉的警察超过1100名。要知道，这些都是未经证明的指控，而且警察被指滥用暴力，是一个难以避免的现象（纽约警察局一年约有3300个不满控诉案件）。有180名警察牵涉4件以上的控诉案件，44名牵涉的控诉案件在6件以上，16名在8件以上；有一名警察所遭到的控诉高达16件。如果你要把洛杉矶警察局的难题制成图表，它不会像是一个钟形曲线，倒会像一根曲棍球杆，符合统计学的“长尾理论”（power law distribution）——所有的活动并不集中在中段，而是集中在某一端。

克里斯托弗委员会的报告不断提到，问题集中在少数警察身上。有一名警察遭人指控“滥用暴力”13次、“使用暴力”28次，另外还遭到1次“开枪”与5次其他名目的指控。另外一人则遭到6次“滥用暴力”、10次“使用暴力”、3次“开枪”与19次其他项目的指控。第3名警察有27次“使用暴力”记录，第4人同样被指控有35次。还有一名警察的档案上，写满了诸如“用枪托痛殴跪在地上、双手被铐嫌犯的颈项；毒打13岁少年；将嫌犯从椅子上推下；嫌犯趴在地上双手被铐，他却对其背部与头侧拳打脚踢”。

这项报告让人不禁觉得：如果你解雇这44名有严重问题的警员，洛杉矶警察局不就会在转眼之间，变成一个运作良好的警察单位？不

过报告也暗示，问题表面上看起来不难解决，但实际上却不然，因为这44名坏警察是这样恶劣，当局却睁一只眼闭一只眼，显示警察单位的现行除恶机制已经睡着了。如果你误以为洛城警局的问题属“正态分布”的钟形曲线，你可能会提议，通过加强对中段警察的训练，或是较好的选才方式，来改善警察的表现，问题不就解决了吗？然而，对少数有问题的警察而言，用在中段的温和药方，起不了什么效用。

在20世纪80年代，当游民现象首度成为问题时，大家也都以为问题属钟形曲线：绝大多数的游民几乎长期处在生活没指望的状态。这种想法引发的结论是，如果有这么多游民、这么多问题，问题怎么可能解决？15年前，波士顿学院一名叫丹尼斯·卡拉汉的研究生，在费城一个难民聚居的地方住了7周，搜集论文资料。几个月之后他回到老地方，没想到几个月前见过的游民全不见踪影，他说：“我那时明白，其实大多数游民都想好好活下去。”

卡拉汉成立了一个数据库，去追踪在游民收容系统中，来来去去的都是哪些人，这也是美国首次产生这类数据库。他的发现，彻底改变了我们对游民问题的认知；游民问题并非“正态分布”，而是“长尾分布”。他说：“我们发现80%的游民进出得非常快，多数只会在收容所待上一天，或者通常是两天，且出了游民收容所之后就永去不回。若有人非得住进收容所，他们满脑子想的都是死都不要再回来。”

另有10%是卡拉汉所谓的“定期游民”，他们每次会定期来住3个星期，尤其是冬天；这群人多半很年轻，极为依赖毒品。最后那10%是卡拉汉最感兴趣的，也就是曲线最远一端的群体，他们是住在收容所中的长期游民，经常一住就是好几年。这群人年纪较大，许多有身心上的疾病，也是我们经常会想到的，睡在人行道上，到处行乞，醉倒在公共场所，在地下道或在桥下栖息的那些人。卡拉汉的数据库显示，纽约市在20世纪90年代前5年，大约有25万游民，这是一个惊人的数字，不过其中只有2200人长期居无定所。

这一批人的医疗保险与社会成本超出许多人的预期。卡拉汉估计，纽约市政府花在这2200名游民身上的钱，每年至少为6600万美元。卡拉汉说：“收容所的安置床位，每年的花费为242400美元，我们说的是挤得水泄不通的行军床。”波士顿地区一项最尽力照顾游民的波士顿游民医疗计划（Boston Health Care for Homeless Program），最近追踪190名长期游民的医疗花费。在5年的时间里，有33人死亡，7人被送到疗养中心，但该组织发现，5年中仍有181834次的紧急送诊记录，每次急诊最少要花1100美元。加州大学圣迭戈医学中心追踪15名酗酒游民后发现，在18个月内，这些人被送急诊的次数总计高达417次，平均每人的医疗费用达10万美元。圣迭戈有一名跟巴尔情况相似的人，被送急诊次数为87次。

圣迭戈市紧急医疗主任暨游民观察计划的执笔人詹姆斯·邓福德说：“如果是住院治疗，通常都是患吸入性肺炎的人。这些人喝醉了，呕吐物进入肺中，演变成肺气肿。另外他们还因为雨中露宿，导致体温过低；这群人有多重感染，住进重症监护病房，也有许多人是在被车撞倒的情况下被送进医院。他们的神经脆弱，动不动就跌倒摔破头，造成内出血，如果不及时止血，便会送命。最后一种情况至少要耗去505000美元的医疗花费。他们在酒瘾发作时会感到极度不适，且通常患有严重肝病，抵抗感染的能力因此大为降低。问题没完没了。我们要为这群人做化验，花费极大；护士看着同样的病人不断上门，不堪折腾，嚷着要辞职。而我们能做的，也只是把他们照料到能够站起来走一段路的程度。”

游民问题就像洛杉矶警察局的坏警察问题，症结只出在几个麻烦的个案身上。这算是个好消息，因为当问题集中时，你可以集中精力来思考如何处理，而坏消息是，这些麻烦的个案实在麻烦；他们是身上带着肝病，有精神疾病或有多重感染，随时随地会倒在街头的人，这群游民需要社会为他们投入时间和精力，更要花不少医药费，而政府与慈善机构已经为长期游民花费无数。卡拉汉认为，正视与解决游

民问题所花的钱，远比漠视问题要少。巴尔消耗掉的医疗费用，绝不亚于内华达州任何人，即使聘请一位全职护士照顾他和给他一间公寓，恐怕也要不了那么多钱。

美国总统小布什在2002年任命菲利普·曼加诺（Philip Mangano）担任跨部会游民问题委员会（U.S. Interagency Council on Homelessness）执行长，监督全美国20个联邦计划。曼加诺身材瘦削，华发盖顶，所到之处均像磁石一般，他致力解决游民问题是从马萨诸塞州开始，不遗余力提倡“长尾理论”。在过去两年中，他穿梭于美国的各城镇之间，向各地的市长与市议会解释游民问题的真正成因，强调兴建施粥厨房与收容所，到头来只会使得长期游民一辈子都是游民。如果你认为游民问题是中间曲线宽广、无法处理的问题，就会觉得只能用兴建施粥厨房与收容所来了事，但是如果这是一个边缘问题，就能找到办法解决。截至目前，曼加诺已说服两百多个城市，大规模重新评估现行的游民政策。

6月中旬，曼加诺在前往爱达荷州首府博伊斯市途中，曾在纽约停留，他说：“我最近到圣路易斯市，跟当地从事这方面工作的人交流意见。他们碰见一群非常难缠的游民，什么方法都不管用。我听了之后便建议说，何不拿些钱租几间公寓，带着钥匙去跟这些人说：‘这是公寓钥匙，如果你现在愿意跟我走，我就给你这把钥匙，你可以住进公寓里。’他们采纳了我的建议，后来愿意住进来的游民越来越多。我们的意图是，舍弃老旧的观念，不要再给游民计划当冤大头，源源不断地提供经费，改而投资在可以实际结束游民现象的办法上。”

曼加诺是历史迷，有时听马尔科姆·艾克斯[注]的演讲，听着听着便睡着了。他在谈话中经常会提到跟民权运动、柏林墙有关的事，他更是经常把美国的反抗黑奴制度史挂在嘴边。他说：“我主张废除奴隶制，我在波士顿的办公室，就设立在波士顿公园第54军团纪念碑的对面，离威廉·劳埃德·加里森发表演说，主张立即废除黑奴制度的帕克街

教堂，与弗雷德里克·道格拉斯发表著名演说的特雷蒙教堂都只有咫尺之远。我深信对社会不公现象不能只是处理，而应予以终止。”

3

丹佛市中心的老青年会（YMCA）位于城中商业区的第十六街东边，建筑物主体是一栋美观的石材建筑，一共六层楼高，于1906年落成；与其相连的建筑物则是在20世纪50年代扩建的，一楼是健身房与运动场所，二楼以上的楼层则是数百间单人房公寓，每间都有微波炉、冰箱与中央空调，过去几年间，这些公寓由科罗拉多游民联盟持有与管理。

即使是从大城市的标准来看，丹佛的游民问题也极为严重。丹佛的冬天比起其他地方来不算太冷，夏天远比邻近的新墨西哥州或犹他州凉爽，因此丹佛对穷人有着磁石般的吸引力。市政府的估计是，市中心约有1100名长期游民，其中的300人沿十六街中段的购物走廊，或在附近的公民中心公园栖身。城中许多商家担心，这些驱之不去的游民会吓走上门的顾客。此外，北边几条街有一个外观普通的戒酒中心，每年收容的人数多达282800人，其中许多是醉倒在街头的游民，有些更是因为喝一种被称为“提克医生”的漱口水而昏醉。丹佛市社会服务经理罗克萨纳·怀特说：“你可以想象这会对肠胃造成什么样的伤害。”

18个月前，丹佛市也跟曼加诺签约，在联邦政府与地方政府经费支持下，科罗拉多游民联盟推出的这项计划，迄今已帮助了106人。这个计划是以巴尔那类人，也就是对丹佛财务系统最具危害性的游民为对象。游民联盟寻找流浪街头时间最长，有犯罪记录，以及有滥用药物或精神病史的人。处理禁药问题的主任拉切尔·波斯特说：“我们收容了一位60岁出头，可是看起来好像是80多岁的女性游民。她长期酗酒，每天早上起来的例行公事就是找酒喝，摔跤对她来说是家常便饭。另外还有一名我们第一周收容进来的人，他嗑止痛药就像吃饭，

而且得一直接受心理治疗；他一共坐了11年的牢，出狱后流浪街头3年。如果这听起来还不够惨，再告诉你，他的心脏有一个破洞。”

丹佛市吸引游民上门的策略，跟曼加诺在圣路易斯市推行的策略一样：你想不想免费住进一间公寓？登记的人将来不是住进YMCA的单人房，就是住进市政府在其他地点承租的建筑里，条件是只要符合游民计划的规定即可。目前在YMCA过去用来打壁球的地下室中，设立了一个指挥中心，负责游民个案的人员就在此办公。每周5天，每天早上8点半到10点之间，社工会跟参加计划的每一位游民接触，细心评估他们的情况。会议桌的墙上挂着几面大白板，上面写满了医生的看诊时间、上法院的时间与服药时间。波斯特说：“我们会探望这些游民，并评估他们住进来后的生活情况。有时我们跟某些人每天都有接触，理想的状况是，我们希望每隔几天就与这些游民接触一次。现在真正让我们担心的人有15人。”

这种服务的成本大约是：每名游民每年101000美元。丹佛的单人公寓，每月平均要376美元，每年约4400美元；这表示收容与长期照顾一名游民，最多要花151500美元，大约是此人流浪街头会造成政府负担的1/3的费用。而这项计划的最终目标是，一旦此人安定下来并找到工作，便更有能力自行负担房租，因此政府每年需要支付的金额可减至6600美元。加入此计划的公寓户数越来越多，政府希望未来10年可以再增加800户。

当然在现实上，解决问题并不是这样干脆利落。这项计划的设立初衷是，让贫病交加的游民能够安定下来，最后能够就业，但这只是一个希望而已。对有些人来说，这根本是缘木求鱼，毕竟这些人是最棘手的案例。波斯特说：“游民中有一个年轻人，才20几岁就有肝硬化，有次大出血，血液里的酒精浓度高得离谱，酒精含量测试值为0.49，足以致命。在我们安置给他的第一间公寓，他把所有的朋友都

邀来大开派对，把公寓搞得一塌糊涂，还打破了窗户。当我们给他第二间公寓时，他又故态复萌。”

波斯特说，那个年轻人可以几个月滴酒不沾，但一旦破戒就会大肆破坏，把公寓搞得不成样子。社工们对他非常伤脑筋，不知下一步该怎么做。波斯特刚跟纽约市的同事通完电话，他们谈到一次又一次地给游民机会，等于变相鼓励这些人不负责任。对某些人来说的确如此，但还有其他的选择吗？如果这些人重回街头，政府就要花更多的钱。

目前政策的背后思考逻辑是，政府的一切协助都是暂时的和有条件的，避免让受助游民产生依赖。但一个嗜酒如命，才27岁就有肝硬化问题的人，协助能不能产生效果，以及能有什么效果，都令人存疑。波斯特说：“最难搞的是那些老油条，他们觉得再流浪街头没有什么大不了的。夏天来临时，他们就会说：‘我哪需要遵守那些规定！’”对付长期游民的对策，必须与“正态分布型”的社会政策相反，让适用的对象产生依赖感是最好不过，因为你希望那些流浪在外的人进入系统之内，在YMCA地下室的社工人员监督下，重新建立生活。

“长尾理论”的游民政策令人焦虑的症结也在此。从经济观点来看，这个办法非常有道理，但从道德角度来说，却有失公平。丹佛无疑有成千上万的人，每天都要兼做两三份工作才能勉强度日，这些人才是需要帮助的一群，却没有人给他们一把公寓的新锁匙；得到救济钥匙的，反而是那些饮“提克医生”漱口水与满口粗话的人。对于依赖救济金度日的单身母亲，在救济额度满了或遇到经费不足的时候，我们会立即停掉她的救济金；可是对破坏公寓的酒鬼游民，我们却屡屡给他机会。社会福利本应具有某种道德正当性，应受照顾的是寡妇、残障老兵与低收入或失业的单亲妈妈。让醉倒街头的游民有免费公寓可住，在道理上很难让人心服口服，它的出发点完全是着眼于效率。

我们也认为社会福利的分配方式不应该随意，我们不单是抽样性地救济一些贫穷的家庭或残障居民，而是只要达到正式认定标准，或在道德上具备可信度的弱势族群，都应该一视同仁给予协助。丹佛的游民计划也不是来者不拒，目前等候住进公寓的游民多达600人，有些人恐怕要等上好多年才有屋可住，有些或许更是永远都住不上。问题在于经费不够充裕，无法人人都分一杯羹，因此不如帮助几个人的成本效益大。要公平，成立施粥厨房或收容所最公平，但两者都不能解决游民问题。我们的道德本能，对解决难缠个案无济于事，“长尾分布”的问题，迫使我们做出不愉快的选择。我们要不就坚守既有方针，要不就真正着眼于解决问题，这是无法两全的事。

4

在丹佛市中心的YMCA老楼西北方向几英里外，在25号州际公路出口匝道的斯皮尔街旁，有一个巨大的电子指示牌，它连接到一个检测行经车辆废气排放量的仪器上，废气污染控制良好的车辆经过时，电子指示牌会打出“良好”的记号；超过标准量很多的车辆，它则会打出“不良”的记号。站在斯皮尔街出口观看指示牌一段时间，你会觉得几乎每辆车的测量结果都是“良好”。一辆奥迪A4如此，一辆别克“世纪”也是如此；对行经的丰田卡罗拉、福特Taurus与萨博9-5等车的反映也都是“良好”。也许20分钟过后，一辆福特Escort老爷车或一辆保时捷改装车经过时，指示牌上会打出“不良”的字样。在斯皮尔街上观察空气污染问题，跟听YMCA里的社工讨论如何解决游民问题，两者的结论是一样的：我们花了许多力气想解决这些问题，而问题却集中在少数几个严重案例上。

大多数的汽车，尤其是新车，引擎都极为干净，一辆2004年的斯巴鲁如果性能良好，仅会排放0.06%的一氧化碳，几近于零。但在几乎所有高速公路上，车龄长、保养不良或车主刻意改装……形形色色的原因加起来，就能使少量汽车制造出超过10%的一氧化碳，比标准

量高出近200倍。在丹佛，正是这5%的汽车在道路上制造了55%的废气。

唐纳德·斯泰德曼（Donald Stedman）说："跟人一样，汽车年龄越大，越容易出问题。我们指的是各种机械故障，例如计算机系统有问题，喷油门瓣关不上，以及接触器失灵等，造成了高排放量。"斯泰德曼研究化学，是丹佛大学的汽车排放检测专家，他说："在我们的数据库中，至少有一辆'黑乌贼'，每行驶一英里要喷出70克的碳氢化合物，足以抵上一辆本田思域的废气量。不只老车有问题，高里程的新车，例如出租车，一样是问题车。20世纪90年代洛杉矶一名地方法院检察官，发明了一套成功的监测与管控办法，但知道这套办法的人却不多。洛杉矶地检处发现，所有来自贝尔车行的出租车都是乌贼车；其中一辆每年喷出的废气量，甚至超过该车的重量。"

在斯泰德曼看来，现行的废气检测制度意义不大，丹佛有100万驾驶员每年须去验车，检查汽车排放量，而车主得从工作岗位请假，去排队等候，还须缴交15美元到20美元的验车费，去做一个他们90%的人都不需要的检验。斯泰德曼说："不是每个人都去做乳癌筛查，也不是每个人都做艾滋病的筛查。"定点的废气排放检验，其实不太能测出问题来，对解决少数车辆所造成的问题也无关痛痒。跑车迷开的高性能引擎跑车最容易造成污染，但他们往往会在验车当天，换上一个干净的引擎。也有人跑到没有正规检验设施的穷乡僻壤去验车；或在高速公路风驰电掣后，引擎尚热时去验车，因为受污染的引擎此时看起来仍是干净的；还有人不应该通过检验，却被放行，因为肮脏的引擎变化极大，有时可以短时间内干净燃烧。斯泰德曼说："丹佛那套新的检测办法，对治理空气一点作用也没有。"

斯泰德曼提议以机动检测取而代之。20年前他发明了一个手提箱大小的仪器，在车辆行经高速公路时，利用红外线即时监测与分析车辆废气的排放情形；斯皮尔街的废气检测指示牌即可安装一个斯泰德

曼设计的仪器。他更表示，丹佛可把六七个侦测仪器安装在面包车上，让面包车停在高速公路的匝道，并出动警车驻守，只要有车辆未通过标准，交通警察便可当场将可疑车辆拦下。6辆面包车每天可以监测303000辆汽车。斯泰德曼估计，丹佛当局目前要花2200万美元对汽车驾驶人做实地检测，但这笔费用却足以让市政府当局找出那252500辆真正的祸首。不出几年，丹佛都会区的汽车废气排放量，可减少35%到40%，丹佛市政府当局不用再处理废气问题，而是可以终结它。

那么为什么没有人采用斯泰德曼的方法？这又不涉及道德议题，我们对警察拦截违规车辆的做法早就习惯，加一个污染防制仪器，应不会招致反弹。然而我们出自本能的社会倾向却反对我们这样做，因为大家心里都认为，污染问题“人人有责”，是大家共同造成的。我们早已发展出一些办法与制度，不会纵容或坐视问题变大。美国国会通过了相关立法，环保署也制定了若干规定，汽车行业制造车辆的环保标准比以前更高，因此空气也改善了。但斯泰德曼并不在乎华盛顿或生产汽车的底特律做了什么，要防制空气污染固然跟立法有关，但跟遵守法律更相关。这是一个政策执行与否的问题，而不是政策制定问题。

斯泰德曼的提案最后还有一个问题，他希望用装有检验仪器的6辆面包车，解决丹佛的空气污染问题。但这么大的问题，能这样轻而易举地解决吗?

正因如此，克里斯托弗委员会的发现不能令人感到满意。我们每遇到普通官僚机制不能解决的大问题，便成立特选的高级委员会，希望拟出全面的解决办法。但该委员会最深入的发现是什么？上司在评估一个有殴打羁押嫌犯习惯的警察时，只轻描淡写地评论道：“该名警察平时的行为均相当守法，公众亦对其有信心。”上司不阅读下属实际档案时，就会做出这种乌龙报告，克里斯托弗委员会的报告暗示，只

要身为上司的警官仔细阅读下属警察的档案，洛杉矶警察滥用暴力的问题就能得到解决。因此问题不在于政策，而在于执行。听起来，洛杉矶警局只需要遵守现有的法规，不过这却不是希望警方能有大幅度改革的社会大众所乐于听见的；解决“长尾分布”性质的问题，不但违背我们的道德本能，也与我们的政策本能相悖。因此我们很难不下这样的结论：长期以来我们把游民看成没有希望的群体，原因不是不知如何是好，而是不想知道怎么做会更好。老方法的确简单多了。

“长尾理论”的解决方法对右派没有太多吸引力，因为它涉及要对不值得受到特别照顾的一群人给予照顾。它也对左派缺乏诱惑力，因为它强调效率多于公平，充满芝加哥学派冷冰冰的成本效益观点，即便可以解决游民问题，减少空气污染或改良警察纪律，这些崇高的目的都不能完全让社会大众心动。丹佛那位大名如雷贯耳的约翰·西肯鲁普（John Hickenlooper）市长，过去曾把解决游民问题视为政府第一要务，2006年夏天他在丹佛年度的市政重大演说中，对游民问题的关注度超过对其他任何议题。他选择在丹佛的公民中心公园发表演说，这也充满象征意义，因为这里是游民的群聚之地。他曾多次在当地的谈话性节目中，谈到丹佛市是如何努力解决这个问题，也曾委托专人研究，游民群体是如何损耗丹佛的资源，但是他也透露：“还是有人在我走进超市时，把我拦下说：‘我简直不敢相信，你会帮助这些游民与无赖。’”

5

一年前的一个清晨，玛拉·约翰斯接到她丈夫打来的一通电话。史蒂夫已经到办公室了，玛拉说：“他的电话把我吵醒了，而且他在电话中泣不成声，我以为是哪位同事出什么事了，想不到他告诉我说：‘巴尔昨晚死了。’”他死于胃出血，那天，警察局的一些警员曾经为他默哀以示悼念。

玛拉继续说：“我几乎每天都会想到他。以前每到圣诞节时，我总是会替他购置一份圣诞礼物，确定他有手套可戴，有毯子可盖，有外套可穿，我们彼此关怀。有次某个酒醉的病人从病床上跳下来，向我冲过来，巴尔见状立即从他的病床上跳下，挥拳对那人说：‘你别想动我的天使一根毫毛。’如果定期追踪巴尔，他的表现好极了；他会有固定的地方住，有工作，每天定时上班，绝不碰酒，所有该做的他都照做。有一类人，如果有人盯住，他们本可以成为社会良好的一分子。巴尔就需要有人看住他。”

然而，里诺市当然无法提供一个合乎巴尔需要的环境，一定是有人认为此举的成本太高了。玛拉说：“我告诉史蒂夫，如果没有人认领巴尔的遗体，我可以去领。我不会让他就这样被送到无名墓穴中。”

1. 1991年3月3日，非裔美国人罗德尼·金（Rodney King）因超速被洛杉矶警方追捕截停，他拒捕袭警，遭到警方用警棍暴力制服，此事引发了1992年洛杉矶暴动。——编者注

2. 马尔科姆·艾克斯（Malcolm X），美国民权运动中的重要人物。——编者注

第九章

图像问题

X光造影检查、空军力量和视线的局限性

1

第一次海湾战争（Gulf War）爆发之初，美国出动了两个中队的F-15E鹰式歼击机，目的是找出伊拉克对付以色列的“飞毛腿”导弹并加以摧毁。这些导弹多半在晚上，从改装过的牵引机发射台上发射；发射台则在伊拉克西部沙漠400平方公里的“飞毛腿盒子”一带神秘移动。美军的计划是出动F-15E在“飞毛腿盒子”上方巡逻，当伊拉克发射“飞毛腿”导弹，夜空被照亮时，F-15E飞行员即能飞向发射点，顺着沙漠九曲十八弯的道路，找出目标来。在这项任务中，美军用的是造价高达460万美元，最先进的导航与定位技术，可以利用红外线摄影，在飞机上将方圆4.5英里的地带拍摄成高分辨率的画面。而要在一个空旷的沙漠中，找寻笨重的牵引机能有多困难?

几乎是在瞬间，“飞毛腿”攻击报告就从战地传回，“沙漠风暴”（Desert Storm）指挥官士气大振，美国退役空军上校巴里·瓦茨（Barry Watts）后来说：“我记得战后到尼里斯空军基地参观。他们做了一个很大的静态展示，把所有在‘沙漠风暴’中出过任务的战机召集到一处，每架飞机前各放了一个牌子，上面各自说明立了什么战功。你若据此算一算共有多少‘飞毛腿’导弹被摧毁，得到的总数大约是一百。”就空军来说，他们不是“猜测”自己命中多少发射台，而是真的“知道”。空军有造价400多万美元的摄影仪器，能照出近乎完美无缺的照片，而照片当然不会作假。查尔斯·罗森（Charles Rosen）与亨利·泽纳（Henri Zerner）曾经写道：“照片无法说谎，也不会说谎，这是

我们的信念。我们信任摄影机胜过双眼。”因此，美军宣布搜索“飞毛腿”的行动大获全胜。然而到战争结束，美国空军开始委派一个小组检验“沙漠风暴”空战的成效时，该小组说，确切摧毁“飞毛腿”发射台的实际数字为零。

问题在于，飞行员是在夜间出勤，人眼的深度知觉（depth perception）会受到影响。夜间红外线导航与定位技术可以在夜间看清一切，但只在对准位置时才有用，而夜间正确位置却不是那么明显。同时，飞行员只有5分钟的时间寻找猎物，因为导弹发射后，伊拉克的导弹发射台会立即遁入高速公路的无数地下排水道中，而飞行员借以扫描偌大沙漠仪器的屏幕，却只有6平方英寸大。在海湾战争中出过多次“飞毛腿”侦察任务的迈克·德奎尔（Mike DeCuir）回忆说：“这就像在州际公路上开车，却用吸管来观看情况。”另外，“飞毛腿”发射台在屏幕上长什么样子，空军也不清楚。

德奎尔说：“我们有一张地面的情报照片，不过是在两万英尺高空与方圆5英里之内拍摄的，你必须想象它在黑白屏幕上是什么样子。在当时的分辨率下仍可看出发射台像大卡车，而且有轮子，但在两万英尺的高度上，其余就很难说了。”战后的分析显示，若干飞行员击中的目标，其实是伊拉克人用旧卡车与导弹零件制成的诱饵，也有一些是在通往约旦的高速公路上的油罐车；油罐车不就是牵引机拖着的又长又亮的圆形物体吗？飞行员在两万英尺高空，以400英里的时速飞行，在6平方英寸大小的屏幕上，任何光亮的圆形物体都很像一枚导弹。海湾战争分析小组的成员瓦茨说：“我们一直都有这个问题。你在夜间出勤，觉得传感器好像侦测到了什么动静，于是你准备好武器，引爆炸弹；但是真的很难判断你到底做了什么。”

换句话说，制造一个可以在夜间摄影的高科技摄影机不难，但只有在对准了方向时，摄影机才能发挥作用；而即使这个时候，照出来的照片也不是一目了然。图像需要解读，而解读的任务往往比拍摄时

所需克服的技术障碍还大。这就是“搜寻飞毛腿”行动的教训：运用图像的目的是要澄清问题，却往往反而造成混淆。

1963年的“泽普鲁德”影片[注]，非但不能解决肯尼迪遇刺案的疑团，反而加深了争议。警察殴打非裔青年罗德尼·金的录像带公开后，舆论一片哗然，警察被指责滥用暴力，但陪审团后来决定被控诉的警察无罪，根据的也是同样的图像。然而关于图像的争议，所有的领域都可能没有乳房X光摄影来得大。放射学专家发明了最先进的X光影像设备，用来筛检妇女乳房的肿瘤，他们所持的理由是：如果能够有近乎理想的照片，便可及早发现肿瘤与将它切除。然而对于乳房摄影术的优点，说法极为混淆。我们是否也对图像投注了过多的信任?

2

纽约市斯隆–凯特琳癌症纪念医学中心（Memorial Sloan-Kettering Cancer Center）的乳房成像部门负责人，是一位叫戴维·德肖（David Dershaw）的医师，他50多岁，长相跟影星凯文·斯佩西极为相像。不久前，他在斯隆－凯特琳办公室中，解释如何阅读乳房摄影的X光片。

他把一张X光片放在光箱上说：“癌细胞以两种形态显现。你先找肿瘤与肿块，也要看钙化的情形。如果发现钙化，你要判断这是良性的钙化，还是癌症引起的钙化。”他指着一张X光片说：“这名女性患有乳癌，而且有一些微小的钙化斑点。你看到了吗？这些斑点其实很小。”他取出一个放大镜来观看——随着癌细胞的扩散，也会产生钙沉积。他说：“这就是我们要找的东西。”

德肖又把数张X光片放在光箱上，一一解释不同的白点所代表的意义。有些钙化群呈透明的椭圆形，德肖说：“这些叫作蛋壳状钙化，基本上是良性的。另外一种钙化情形像火车轨道般，沿着乳房两侧的血管出现，这也是良性的。还有一种厚重的钙化点像玉米花一样，这

些是死的组织，也是良性的。还有一种钙化点是浮动在囊肿液体里的钙，叫‘钙奶’。”他换上几张新的X光片说：“有些钙呈不规则状态，且密度、大小与形状都很不一样，这些通常属于良性，但有时是因癌症而出现。记得刚刚看的直线轨道吗？杆状钙有时也在血管里，可是，当钙在血管外呈不规则状态时，就是癌细胞。”接着德肖的解释开始令人糊涂了：“有些良性的钙化现象，永远是良性，有些却经常与癌有关，它在光谱的两端。大多数的钙化点位在光谱中央一带；要分辨钙化是不是能够接受，并不是那么绝对清楚。”

肿块的分析也是基于同样的道理，若干肿块只是正常的细胞堆积。医生判断肿块是良性，是因为细胞团的细胞壁看起来圆而平滑。而扩散极快的癌细胞，细胞壁非常突出与参差不齐，并会侵入邻近的组织中。不过，有时良性肿块很像恶性肿瘤，恶性肿瘤看起来也很像良性肿块。有时许多细胞组织分开来看很可疑，但又是如此普遍，也许妇女的乳房组织看起来就是这个样子。

德肖说：“如果做胸腔断层扫描，心脏永远看起来像个心脏，大动脉永远看起来是大动脉，如果中间出现了肿块，那显然是异常。看乳房摄影图像，在视觉上就跟看身体其他部位的图像不同；人体各个部分的解剖结构基本上是相同的，但我们对乳房就没有标准化的信息。我感觉医生面对病人要做的最难判断是：这人的情况是否正常？虽然缺少大致可以适用在每个人身上的合理标准，有时甚至连左右乳房的相同标准都没有，医生却要在这样的情况下判断是正常还是异常。”

德肖的弦外之音是，乳房摄影技术并不能达到我们对图像的一般期望。举例来说，在摄影技术发明之前，绘画中的马在奔跑时都是前腿前伸过头，后腿直直向后伸，因为看不清马在奔跑时究竟是什么样子，因此我们印象中马就是这样奔驰。直至19世纪70年代，艾德维尔德·莫布里奇（Eadweard Muybridge）对外公开了名噪一时的骏马奔驰照片，世人才恍然大悟，马狂奔起来是什么样子，这才扭转了人们以

前的错误观念。图像的意义应该是：有了它，我们便可以捕捉住现实。

乳房的X光摄影则不同，我们一般谈到钙化与肿块时，意思清清楚楚，但应该清楚展示在照片中的却是一团模糊影像。华盛顿大学港景医学中心（Harborview Medical Center）医生兼流行病学家乔安娜·艾尔默（Joann Elmore），有次要求10名放射科专家看150张的乳房X光片，其中27张后来发现有乳癌，123张为健康。一名放射科专家第一次的癌症判断，正确率高达85%；另一人的正确率只有37%。对同一批片子，有一人在78%的病例中看见可疑的细胞组织，另一名放射科医生在半数癌症病例中看到"不对称肿瘤阴影"，也有一名医生完全没看见。有一张看上去特别令人担忧的乳房X光片，有3名放射科医生认为正常，2名认为异常，但也不排除是良性肿瘤；4人拿不定主意，1人坚信是癌（结果没事）。这些判断上的差别，有些是技术问题，例如在严格训练与经验累积后，放射科医生判断乳房X光片的能力会日益精进。然而在X光片的分析上有太多灰色地带，有时如何解读甚至涉及个性问题。若干放射科医生看见模棱两可的情形，会不做多想地说是正常，有些则会立即感到可疑。

那么，这是不是表示放射科医生应该尽量保持怀疑态度呢？我们可能会这样想。然而有时审慎只徒然制造出另一个问题。艾尔默的研究中，发现最多癌症病例的医生，也建议立即对64%的未患癌妇女做活体组织切片检验、超声波检查与再次的X光照射。在现实世界中，医生要求这样高比例的健康妇女进行旷日费时、耗钱耗力的检查，其实是有违职业道德的。乳房摄影不是一种治疗形式；如果是治疗形式，医生当然可以径自要病人长期利用。乳房摄影只是一种医疗上的筛检方法，目的是筛检出病人有问题的地方，让病人接受医疗照顾。如果筛检不能达到效果，要它何用？

达特茅斯医学院教授吉尔伯特·韦尔奇（Gilbert Welch）指出，从目前的乳癌死亡率来看，未来10年内，每1100名60岁的妇女有9人会死于乳癌。如果这些妇女每人每年做一次乳房X光摄影，死亡数字会降到6人。换言之，检查这1100名妇女的放射科医生在未来10年中，为了要多救3条性命，必须看101000张X光片——这还是最乐观且有效解读X光片的估计。放射科医生之所以推测，片子上大部分模棱两可的东西是正常，是因为大部分结果确是如此。就这方面来说，放射学专家就像机场里的行李检查员，负责判断行李中一团团黑色物品是否为炸弹，如果认定每件行李中都有可疑的东西，就没有人上得了飞机了。当然，这并不表示黑色的可疑物一定不是炸弹，你要判断的只是X光荧光屏上的东西看起来像什么，然而荧光屏却很少提供足够的信息。

3

德肖拿起另一张X光片，这是一名48岁妇女的乳房X光片。乳房摄影图像显示出乳房密度，组织越密，越能吸收X光，图像上也会呈现不同程度的黑白色调。脂肪几乎不会吸收X光束，因此会呈黑色。乳房组织，尤其是年轻女性的厚乳房组织，在X光照射下呈灰色或白色。这名48岁妇女的乳房组织后方多为脂肪，靠近前方则是密集的腺体组织，因此在X光照射下完全呈现黑色，乳头后面是一大片白色。在左边乳房的脂肪部分中，可以清楚看到一个白点。

德肖说：“这一小块不平整、不规则、侵犯到周边的组织，看起来就像癌细胞，直径约有0.5厘米。”他仔细端详了X光片一会儿，这是效果最好的乳房摄影技术，图像清楚显示出需要解决的问题。他随即取了一支笔，指着肿瘤右边厚厚的一团，它与肿瘤的颜色完全一样，他说：“肿瘤之所以照得出来，是因为它位于乳房的脂肪部分。如果肿瘤所在位置是乳房组织密度高的地方，你永远也看不到，因为肿瘤组织所呈现的白色与正常组织呈现的白色是一样的。如果肿瘤藏在那里，

即使它有4倍那么大，我们还是看不见。”更糟糕的是，最可能造成伤害的肿瘤尤其可能逃过乳房摄影技术的法眼。

研究病理家佩吉·波特（Peggy Porter）领导的一个小组，分析了过去5年间在普吉特桑德合作卫生团体（Group Health Cooperative of Puget Sound）被确诊的429个乳癌病例。根据肿瘤原位扩散的情形判断，其中有279个病例，多属于第一期，大部分的肿瘤都很小，不到两厘米。病理学家根据“核分裂率”对肿瘤的侵袭程度进行分级，发现在大约70%的病例中，肿瘤多被列为“低度威胁”，这些癌症也属于可能被治愈的类型。俄亥俄血液肿瘤专家莱斯利·劳夫曼（Leslie Laufman）最近参与国家卫生研究院乳癌咨询小组的研究，她说：“大部分肿瘤的生长速度非常缓慢，也会出现钙化的现象，乳房摄影技术就是要找出那些钙化现象。乳房摄影技术的功用，可说是要专门发现生长缓慢的肿瘤。”

然而在波特研究的病例中，有150个却未能通过乳房X光摄影检查出有癌症。有些情况是肿瘤藏在乳房厚密的组织后面，但大部分的情形却是：在进行乳房X光摄影时，肿瘤根本还不存在。这些患者都是有定期做乳房X光摄影的妇女，且医生也根据摄影结果判断她们没有问题。她们得知罹患乳癌是在两次乳房X光摄影之间，可能是医生用触诊方式发现病人乳房有硬块，或是病人自我检查时发现。而此时经触诊发现的肿瘤，属第三期的可能性为之前的两倍，病人细胞核分裂率升高的可能性为3倍；28%的病人其癌细胞已经扩散到淋巴结，这个数字比乳房X光摄影检查高出10%。这些癌细胞的攻击性极强，因此在两次乳房X光摄影之间，已经恶化到能被检查出来了。

在两次乳房X光摄影之间发现恶性肿瘤，此事暴露出为何绝大多数的乳癌专家坚持认为，55岁到69岁的妇女要定期做乳房X光摄影检查。在波特的研究中，妇女做乳房X光摄影的间隔时间为3年，在这长达3年的漏洞中，肿瘤有可能出现。因此许多乳癌专家认为，除了乳房

X光摄影外，妇女还应接受定期与“彻底”的临床检查（所谓彻底的检查，是以触诊检查锁骨到胸腔底部；一次触诊的范围是一个硬币那么大，经过特殊训练的医生会从皮下、乳房中央，一直检查到前胸壁，每一侧乳房检查的时间不得少于5分钟）。在20世纪80年代，一个在加拿大进行的乳房X光摄影效益研究中，一组妇女定期接受彻底的乳房检查，但不做乳房X光摄影；另一组除了接受彻底检查外，还接受定期的乳房X光摄影。结果发现，两组的乳癌死亡率没有差别。加拿大的这项研究很有争议，若干乳癌专家也坚信乳房X光摄影有好处，但我们不能否认这项实验的基本发现：一双有经验的手可以摸出乳房的健康状态，这让我们无法轻易地下结论说，图像的确比触感所告诉我们的更有价值。

感官心理学家马克·戈德斯坦（Mark Goldstein）说：“我们的手指表面，每平方厘米有数百个传感器，就手指能够感觉到的刺激范围而言，没有哪一种科技手段的敏感度能与手指的敏感度相提并论。”戈德斯坦是“关怀乳房”公司（MammaCare）的共同创办人，专门负责医生与护士临床检查的训练，他说：“手指是一个绝佳的工具，但我们对触觉的信任，却不及对视觉的信任。”

4

1943年8月17日，200架美国第八空军大队的B-17型轰炸机自英国出发，前往德国的施韦因富特市执行任务。两个月后，228架B-17二度轰炸施韦因富特市。美国空军在这两个夜晚发动了“二战”史上轰炸力度最猛的夜间攻击行动，而盟军在施韦因富特的经验，再度凸显图像的解读问题。

施韦因富特突袭是美军一心要追求精准轰炸的一个例子。史蒂芬·巴蒂安斯基（Stephen Budiansky）在其佳作《空中火力》（Air Power）中记述道，第一次世界大战的空中轰炸所得的主要教训是，在8800英尺或101000英尺的高空进行轰炸，可能是一项极为艰难的任

务。在战争激烈进行之际，轰炸机必须调整飞行速度，以适应高空的风速与风向，在准备投下炸弹的同时，更需兼顾瞄准器是否与地面保持平行，这需要复杂的三角计算，几乎是一项不可能的任务。基于种种原因，包括技术挑战在内，英军干脆放弃了追求精准的目标，在两次世界大战中，英军运用的是“士气／区域轰炸”策略，不加选择地在城市一带投掷炸弹，目的在于摧毁与瓦解德国百姓的士气。

但美军认为，轰炸的命中率问题是可以解决的，他们依靠的是“诺顿瞄准器”（Norden Bombsight）。这项发明是卡尔·诺顿（Carl Norden）个人的精心杰作，他在纽约市的一家厂房中，制造了一个55磅重的机械计算机“马克XV”（Mark XV），这部计算机能用陀螺仪与齿轮估算风速、高度与侧风，进而判断出正确的投弹点。诺顿的业务伙伴夸口说，“马克XV”能从两万英尺的高空，把炸弹准确地投到酸黄瓜腌桶中。如同巴蒂安斯基指出的，美国政府花了15亿美元的研发经费，这笔钱比制造原子弹成本的一半还要多。他在书中写道：“诺顿瞄准器被锁在空军基地的地窖中，执行任务前，由武装警卫护送到飞机上，直到起飞前才把遮盖的帆布揭掉。”因此现在美军对自己的轰炸机更有信心，并借此发展出一套策略，能轰炸、识别与选择性地摧毁目标，而此将事关纳粹战争成败。

在1943年年初，美国空军部长亨利·阿诺德（Henry Arnold）将军，曾召集一群有名望的民间人士，请他们分析德国经济结构，并针对重要的轰炸目标提出建议。这个轰炸任务咨询委员会认为，美军应以德国的滚珠轴承工厂为目标，因为滚珠轴承跟飞机制造有关，而施韦因富特正是德国滚珠轴承工业的重心。盟军为两次突袭付出惨重代价，36架B-17轰炸机在8月的轰炸行动中被击落，10月突袭中折损62架；在两次任务中，另有138架受到重创。然而损失被视为是值得的，因为战争均势维持住了，当战报出来时，阿诺德高兴地说：“现在我们拿下施韦因富特了！”但他错了。

美军在“二战”中的轰炸任务，跟海湾战争时追踪“飞毛腿”导弹的情形不一样；就后者来说，美军找不到轰炸目标，或是说误认了轰炸目标。B-17轰炸机在“马克XV”的帮助下，猛炸滚珠轴承厂，问题是，美国空军军官拿到的目标照片，并未给予他们真正需要知道的情报。德国有充分的滚珠轴承存货，也不愁从瑞典或瑞士增加进口。美军也不知道德国人只要稍微改良设计，便能减少飞机制造对滚珠轴承的依赖。更糟的是，虽然工厂被炸得七零八落，但里面的机器却完好无损。生产滚珠轴承的机器极为坚固，纳粹生产部门首脑艾伯特·施佩尔（Albert Speer）在战后说：“即使遭到重击，德国的坦克、飞机或其他武器，都未因缺乏滚珠轴承而减产。”看见一个问题，与了解问题症结所在，是两码子事。

近年来，远程精准武器的崛起，使得“施韦因富特问题”变得尖锐化。如果可以瞄准并击中屋后的厨房，就不必轰炸整栋房屋，因此使用的炸弹只要200磅就行了，不必用到1100磅。这更表示，一架飞机可在一次任务中装载比原来多5倍的炸弹，轰炸比原来多5倍的目标。这听起来很棒，可是这也表示，需要取得的目标情报必须比原来多5倍，且必须精确5倍，因为目标若是在浴室，而不是在厨房，你就炸不到了。

这也是美军指挥部在伊拉克战争中所面临的问题。在战争早期，军方对特殊目标，也就是萨达姆·侯赛因与执政的复兴党（Baathist）高官藏身的地方，发动一波波空袭。55次代号“斩首行动”的任务，都利用了先进的“卫星导航”炸弹，可以在距离目标13米的范围内，自歼击机投掷。这些轰炸行动的命中率惊人，其中一次行动把一家餐厅完全夷平，另一次，炸弹穿透到地下室。但终归说来，每一次出击任务都失败了。对高科技武器的局限性着墨无数的瓦茨说：“问题在于跟轰炸目标有关的情报质量如何，因为我们需要的情报量，在过去10年早已提高了不知多少倍。”

乳房X光摄影有类似的“施韦因富特问题”，这种情况在被医生称为“乳腺导管内原位癌”（ductal carcinoma in situ，缩写为DCIS）的病灶上，再明显不过；癌细胞在负责输送母乳的乳腺里，呈现出一丛丛钙化点，这个肿瘤还未扩散到腺管外，癌细胞非常细小。若非经过乳房X光摄影，罹患DCIS的妇女不会知道自己已经得了癌症。在过去20年，定期接受乳房X光摄影的妇女越来越多，被诊断出DCIS的人数也激增。在美国，每年大约会发现505000个DCIS新病例，而乳房X光摄影检测到的每一个DCIS病例，都可以及时除去她们的病灶。但是瞄准DCIS与切除病灶，给抗癌带来的意义是什么？我们会以为，如果每年能发现505000个乳癌初期患者，末期侵袭性癌症的病例应该相应减少才对。但我们并不清楚情况是否就是如此，因为在过去20年间，侵袭性乳癌的病例每年都稳定地呈小幅增长。

1987年，丹麦的病理学家解剖若干名40几岁的妇女尸体，她们的死因都不是乳癌。这些病理学家看了约275个乳房组织标本，在40%的死者身上，发现了一些癌细胞——尤其是DCIS的证据。就统计学来看，由于乳癌在妇女死因中所占的比例不到4%，这些妇女如能长寿，绝大多数应该都不会因乳癌而死。加州大学旧金山分校乳癌专家卡拉·克里科夫斯克说：“对我而言，这表示此种基因变化发生的频率相当高，有时甚至不会对妇女的健康造成影响。我们的身体有修复创伤的机制，也许这些肿瘤就因为这样而不见了。”医疗鉴定专家韦尔奇认为，我们忽略了癌细胞难以预期的生长特质，推测它的发展是一个不尽早干预就会致命的过程，他说：“一名国际癌症研究机构[注]的病理学家告诉我，我们犯的最大错误，就是在乳腺导管内原位癌后面加了一个‘癌’字。自从加了一个癌字标签后，医生便纷纷建议治疗，因为大家都认为这个病灶会演变成侵袭性癌症，但我们知道并非所有的情形都是如此。”

当然，在一定比例的病例中，的确有部分DCIS转成恶性重症。有些研究显示，这种现象的发生频率并不高；有的研究则认为发生频率很高，十分值得关注。我们并没有确切的答案肯定哪一种说法才正确，而且，仅看乳房X光片就判断这是否会成为日后恶性肿瘤的病灶，几乎是不可能的事。正因如此，若干医师认为，除了把每一个DCIS病例皆视为等同威胁生命的重病，别无选择。这表示这些病例中，有30%要做全乳房切除，35%要做部分切除与放射治疗。

照一张质量好一点的X光片，是不是就可以解决问题？不见得，因为我们不确定肉眼所见的到底是什么。而图像画质日趋完善时，我们又会陷入一种进退两难的境地：虽然看到的东西越来越多，但我们完全不知该如何诠释。在DCIS一事上，我们并不真正了解乳房X光摄影提供给我们的信息。韦尔奇的新书《我应该做癌症检查吗？》提出有力数据，探讨癌症筛查技术与医疗问题上的不确定性。书中说："几乎有50万名妇女在20世纪80年代初期，被诊断出患有DCIS并接受治疗，而在此之前，几乎没人听说过这种病。这种趋势的升高，带来的直接影响是引进更精密的乳房X光影像设备。如此说来，你就能明白，为什么有些妇女宁愿不知道乳房X光摄影的诊断结果了。"

6

我们对付DCIS的方法与教科书上的抗癌案例近似：利用精密的影像设备做乳房X光摄影，尽早发现肿瘤，立即进行又猛又狠的处理。主张定期接受乳房X光摄影的医学界人士，将"及早发现"的理论倡导得非常成功，因为我们在本能上觉得这种思维很有道理。肿瘤的威胁是在视觉上呈现；大就是不好，小即比较好处理，因为癌细胞转移的可能性小。然而，面对难以捉摸的肿瘤，视觉本能在这里也行不通了。

安德森癌症医学中心（M. D. Anderson Cancer Center）的生物统计暨应用数学系主任唐纳德·贝里（Donald Berry）表示，肿瘤直径每增

加一厘米，女性的死亡风险只增加10%，他说：“假设我们有一个鉴定肿瘤大小的门槛，超过那个门槛的肿瘤会致命，低于那个门槛则不然。问题是门槛的设置标准不一样，当我们发现一个肿瘤时，我们不知道它是否已经移转了，也不知道是肿瘤的大小驱动了转移过程，还是只要再长几百万个细胞，肿瘤就会影响身体其他部位。我们的确知道肿瘤越大越不好，但并不是坏到哪里去，其间的关系不如我们以为的那么密切。”

科学家们最近对乳房恶性肿瘤进行基因分析，他们选择了若干已经被追踪多年的乳癌患者，将她们分成两组；一组病人的癌细胞已经萎缩，另一组病人的癌细胞已经扩散到身体其他地方。然后研究人员回到每个癌症病例被发现的最早时刻，对成千上万的基因组图进行分析，以判断是否可在那一刻预测谁能克服癌症，谁会败阵。有人说，要早期做出这种预测是不可能的，因为肿瘤早在真正变得危险前被拿掉了。不过科学家们发现，即使肿瘤在一厘米的范围内（乳房X光摄影可以检查出来的范围），其命运似乎就已注定。默克集团（Merck）的基因表现分析专家史蒂芬·弗兰德说：“我们发现，从切除的肿瘤中可以采集到一些生物组织，这能精准预测肿瘤会不会转移。我们总以为小肿瘤无用武之地，但事实是，那一小团东西能告诉我们，肿瘤可能会朝良性或恶性发展。”

这里的好消息是，也许有一天我们可以在基因的层次做乳癌筛检，亦即利用其他的检验方式，甚至是血液检查，寻找癌细胞的踪迹。这也有助于解决对乳癌过度治疗的长期问题。如果能将肿瘤可能转移的小部分妇女区分出来，即可不必动辄都要运用手术、电疗与化疗方式。由于基因特征研究的进步，许多科学家对如何抗癌感到乐观。这项进步跟乳房X光摄影的图像或更好的摄影技术无关，与其有关的是图像之外的事。

在此情况下，我们不难明白为何乳房X光摄影引起这么多争议，因为图像显示与实际传达的信息未必一致。即使历经40年的研究，50岁到69岁的妇女接受乳房X光摄影的益处仍甚有争议，更遑论是否有充分的证据证明，50岁以下和70岁以上女性需要定期做乳房X光摄影了。我们有办法解决这些偏见与争议吗？贝里说，可能没有，因为只有进行临床实验之后，才能确实回答乳房X光摄影明确的益处，而这样的实验必须动员50万名女性，花费上百亿美元，这太不切实际了。

乳房X光摄影结果难有精确的判断，也使放射科医生成为误诊诉讼的主要对象之一。佛罗里达州律师克雷·帕克代表若干乳癌患者，对奥兰多一名放射科医生提出诉讼，结果胜诉，法官判决被告赔510万美元。帕克说："问题在于乳房X光摄影专家，也就是放射学专家，他们做了成千上万的这类乳房X光摄影，让女性有'乳房X光摄影有效'的错觉；如果发现有肿块，且发现得早，他们会对病人说存活率很高。但当他们为自己辩护时，这群人会说，实际上，什么时候发现并没有多大的差别。你不禁要问：'那么，为什么要做乳房X光摄影？'"

答案是，乳房X光摄影并不是十全十美的救命之道，保守的估计是，乳房X光摄影会降低10%的乳癌死亡率。这对平均年龄在50岁到60岁之间的妇女来说，意味着大约可以多出3天的寿命。或者换个说法，这与戴安全帽骑10个小时的自行车，两者的健康效益不相上下。这项效益不算小，将它乘以全美数百万成年妇女，相当于每年可拯救几千条性命。如果再加上电疗、手术与其他新的有效药物治疗，定会为乳癌女性的预后带来光明的前景。乳房X光摄影的效果不如我们期望的那样好，但总比不用好。

德肖说："我们这些做乳房X光摄影的人逐渐明白，在推广乳房X光摄影时可能过度卖力。虽然这不是刻意为之，但可能会被认为是雷声大雨点小。"他边说，边看着一批X光片，如果底片上的肿瘤再向右移几厘米，从底片上便完全看不出来。看这样的X光片令他紧张吗？

德肖摇摇头说："你必须明白科技有其局限性，我的工作不是要找出乳房X光摄影图像上没有显现的东西，而是要看我能在图像上找到什么。如果我没有办法接受这点，就不该来分析乳房X光摄影的图像。"

7

2003年2月，在伊拉克战争爆发之前，美国国务卿鲍威尔前往联合国进行演说，谴责伊拉克藐视国际法。他出示两名伊拉克军事高级官员的通话记录，里面谈到伊拉克企图隐瞒大规模杀伤性武器的事。他提到有目击者指称，伊拉克有生化武器的设施，最令人信服的是，他提出一系列的高分辨率卫星照片，上面还有密密麻麻的注记，他说这些就是伊拉克的化学武器设施，地点位于首都巴格达以北的塔基。

鲍威尔说："在我向各位提供卫星图像前，请先容我说明一下。我要给各位看的照片，有时对常人，或对我来说都很难懂，有多年经验的专家，甚至不知花了多少时间在底片灯箱上，才能真正看清与了解照片。但当我向各位出示这些卫星照片时，我会尽力解释清楚这些图像在专家眼中，代表的是什么。"第一张照片的拍摄时间是2002年11月10日，时间点在美国发动伊拉克战争的3个月前，也是在伊拉克承诺应该销毁所有大规模杀伤性武器多年之后。在第一张放大了的照片中，我们看见一栋长方形的建筑，旁边停放了一辆车。鲍威尔说："我们靠近一点看，请看左边的图像。左边的碉堡是4个碉堡之一的放大照，它是一间化学仓库，两个箭头标示这里存放有化学武器；标有'安全'字样的箭头指向一座设施，是这类碉堡的一个重要特征。设施内有特设的警卫与仪器，严防有东西外泄。"然后鲍威尔又指出设施旁有一辆车，他说："这是专门消除化学污染的车辆，伊拉克人在碉堡中工作时，这辆车会按实际需要在4个碉堡外围移动。"

鲍威尔的分析是假定我们能够从照片上看出，不断移动的车辆是哪一型卡车。但是高空摄影拍出来的卡车，可能不如预期中那样清楚，有时油罐车与拖着"飞毛腿"发射台的卡车看起来一模一样。有图

像是不错，但如果你要真正知道自己看的是什么，你需要的可能就不仅仅是图像数据而已。我与担任中情局图像分析师多年的帕特里克·艾丁顿一起看一些照片，他仔细地观察在他手提电脑里出现的那一张，并告诉我："他们说这些是消毒车，但从足够的分辨率来看不是，我也看不出有哪辆车是我能辨认出来的消毒车。"

他说，标准的消毒车是一种俄国制造的厢式车，而照片上的卡车车体太长了。艾丁顿推荐我去跟服务于中情局有27年之久的雷伊·麦克高文谈谈，他也是老布什总统担任副总统时的个人情报官。麦克高文说："如果你是专家，的确可从这种照片看出许多名堂。"他听过另一种解释，他说："我认为，它是一辆消防车。"

1. "泽普鲁德"影片，肯尼迪遇刺案发生时，达拉斯市民亚伯拉罕·泽普鲁德手持家用摄影机拍摄总统座车所得的影片。——编者注

2. 国际癌症研究机构（International Agency for Research on Cancer），隶属于世界卫生组织。——编者注

第十章

借来的东西

对剽窃的指控会毁了你的生活吗?

1

2004年春天某一天，精神科医生多萝西·刘易斯（Dorothy Lewis）接到朋友贝蒂打来的电话。贝蒂在纽约工作，刚在百老汇看了一部叫作《冰冻》（Frozen）的戏剧，编剧是一名英籍剧作家，叫布莱奥尼·莱弗里（Bryony Lavery）。贝蒂说："不知为什么，这部戏让我想到你。你真应该去看看这部戏。"刘易斯问贝蒂戏的内容是什么，贝蒂回答，有一个角色是精神科医生，专门研究连续杀人罪犯。刘易斯说："我跟贝蒂说，让我看这部戏，比登天还难。"

刘易斯研究连续杀人犯已经25年，在与神经学专家乔纳森·平库斯（Jonathan Pincus）合作下，发表过无数篇研究报告，指出连续杀人犯通常在心理、生理与神经方面有功能失常的问题；这些人在孩童时代几乎都受过凌辱，要不就是性暴力的受害人，也几乎都有某种脑部受伤的情形或心理上的疾病。1988年，她出版了一本回忆录《心智丧失之罪》（Guilty by Reason of Insanity），将其一生的研究与工作详述于书中。在连续杀人犯泰德·邦迪(注)坐电椅(注)前，她是前去探视的最后一个人。世上大概没有其他的人，会像刘易斯这样反复思考连续杀人犯的问题了，因此贝蒂说她应该去看《冰冻》剧时，刘易斯觉得好像是要她在假日去上班一样。

但是这样的电话不断打来，《冰冻》剧已成为百老汇的热门话题，也获得"东尼奖"提名。认识刘易斯的人只要看过这部戏，一定会

告诉她应该去看。6月间，她接到一名女士打来的电话。“她听说我从事这个领域的研究，不知道我是否愿意在这部戏上演后做一评论。我以前做过类似的事，是一次非常愉快的经验，便一口答应了。我请她把剧本送来，因为我想看剧本。”

剧本寄来了，刘易斯坐下来准备一睹为快。剧本一开始就引起她的注意，当中有一句话——“那天就是那一类的日子”；刘易斯曾经在自己的书中用过这样的语句，不过她这时还认为只是巧合而已。“接下来有一幕是描写一位女士坐在飞机上写信给朋友，她的名字是艾格妮莎·戈特蒙兹多蒂尔。我读到她写信给她的同事，一位叫戴维·纳博科斯的神经学家，这时我意识到事情并不单纯，也开始明白为什么有那么多人打电话给我，要我看这部戏。”

刘易斯开始在剧本上画线。她在纽约大学医学院工作，《冰冻》剧中的精神科医生在纽约医学院工作；刘易斯与平库斯曾对15名死刑犯的脑伤做过研究，戈特蒙兹多蒂尔与纳博科斯也对15名死刑犯的脑伤做研究。有次刘易斯在诊查杀人犯约瑟夫·富兰克林时，富兰克林用一种近乎猥亵的态度嗅她；而《冰冻》剧中的杀人犯拉尔夫，也对戈特蒙兹多蒂尔一顿猛嗅。有次刘易斯在诊查杀人犯邦迪之际，亲了邦迪的脸颊；戈特蒙兹多蒂尔在《冰冻》剧中也亲了拉尔夫。刘易斯说：“我写过的东西全都出现在剧中，我坐在家里读剧本时恍然大悟，这写的就是我。我觉得自己受到了一种特别的侵犯，有种被抢劫的感觉；我不相信灵魂，但如果真有灵魂，这就好像被人偷走了一样。”

刘易斯没有接受采访做剧评，而是聘请了一位律师；她也大老远从纽黑文市跑到纽约去看《冰冻》剧。她说：“在我的书里，我提到自己拿着黑色提包跑出家门，里面有两本袖珍书，而这部戏一开始，便是戈特蒙兹多蒂尔提着一个大黑袋与提包，急急忙忙跑出家门去演讲。”刘易斯曾透露过，自己小时候曾经咬过妹妹的肚子；而在剧中，戈特蒙兹多蒂尔幻想自己攻击飞机上一位空姐，并咬她的脖子。等戏

落幕后，全体演员上台接受观众提问，刘易斯说："有一位观众问：'莱弗里是从哪里得来的灵感，刻画戏中的精神科医生？'戏中担任男主角的演员说：'噢，她是从英国医学杂志上看来的。'"

刘易斯身材娇小，有一双大大的、透着孩子气的眼睛，她回忆道："我不介意戏里描述的是一位对额叶或大脑边缘系统有兴趣的精神科医生，市面上有一大堆这样的东西，电视节目上更是每个星期都有；《法律与秩序》、《CSI犯罪现场》都用过平库斯和我写过的材料。这非常好，也可以接受，但莱弗里不只是引用我们发表过的东西，她取用的东西跟我的人生有关，这就是我感到被侵犯的地方。"

在律师的要求下，刘易斯做了一份清单，一一记下她觉得剧本中有问题的部分。这份清单足足有15页，第一部分是比较《冰冻》剧与《心智丧失之罪》一书相似的地方；另有一部分将一篇刘易斯的人物特写，与《冰冻》剧中字句几乎一样的地方做对照——共有12个例子，约675个词。那篇人物特写的题目是"受伤"，刊登在1997年2月24日那期《纽约客》杂志上，而该篇报道的执笔人是我。

2

文字的所有权属于作者，在社会把越来越多的关注与资源，投注到保护知识产权的创作上，其中的道德含义再简单不过。在过去30年里，版权法加强了，法庭也比以前更愿意做知识产权保护的判决。好莱坞与唱片行业打击盗版不遗余力，而在学术界与出版界，抄袭行为也从没风度变成被看作是一种犯罪行为。多丽丝·科恩斯·古德温从其他史学家那里套用了几段话，却没注明出处，当这事被发现之后，要求她辞去普利策奖评审委员会评审员席位的呼声纷至沓来。这样做是理所当然的，如果她去抢劫了一家银行，第二天想必马上会被炒鱿鱼。

《受伤》一文是我在1996年的秋天所写的。写作过程中，我曾前往刘易斯在贝勒马医院的办公室拜访，观看她与连续杀人犯谈话的录

像，有次我还前往密苏里与她碰面。刘易斯在那里与民权领袖弗侬·乔丹（Vernon Jordan）、摄影家拉里·弗林特（Larry Flynt）等人，为富兰克林审判案做证；富兰克林已承认开枪杀人。在录像中，富兰克林接受一家电视台访问，记者问他是否有悔意。我在这篇报道中写道：

> 他说："我不能说我感到后悔。"他停了一下，然后接着说："我唯一感到遗憾的是这不合法。"
>
> "什么不合法？"
>
> 他的态度就好像回答现在是几点钟似的："杀死犹太人。"

那次的对话，也几乎一字不差地出现在《冰冻》剧中。我在那篇报道中提到，刘易斯并不觉得富兰克林必须为自己的行为负完全责任；她认为他精神失常，孩提时曾遭到暴力侵犯，他自己也是受害人。我写道："邪恶犯罪与病态犯罪的区别在于，前者是罪恶，后者是症状。"这句话也出现在《冰冻》剧中，而且不止一次，是两次。于是我传真给莱弗里一封信：

> 我很高兴自己成为其他作家的灵感来源；如果你提出引用的要求，只是稍微表示一下，我都会乐意配合。可是未经同意便取用材料，是盗窃行为。

几乎就在我把信送出之际，我有了不同的想法。其实，即使我说自己被抢劫了，我内心并无那样的感受，也没有感觉特别生气。在我得知自己的句子在《冰冻》剧中出现回音时，我对朋友表示的第一个反应是：只有在这种情形下我才愿意动身到百老汇去，而我这么说其实是半开玩笑。在某种程度上，我感觉莱弗里借用我的话是出于一种恭维。聪明世故的作家，会将所有提到刘易斯的地方改头换面，让出

处完全看不出来。但是，如果莱弗里掩饰了灵感来源，我是不是就感觉好些呢?

至于刘易斯的不满，完全可以理解。她考虑采取法律手段，而为了胜诉，她要求我将该篇文章的版权转让给她。我起初同意了，但后来又改变心意。刘易斯说“她要挽回自己的人生”，可是她要这么做，显然要先从我这里挽回，但这似乎有些怪异。

后来我拿到一份《冰冻》剧的剧本，读来真是扣人心弦；我不仅没有字句被人拿去利用的感觉，反而感觉到它们成了一个崇高目标的一环。当年9月底，英国的《泰晤士报》（Times）、《观察家报》（The Observer），以及美国联合通讯社（Associated Press）都相继爆料，指称莱弗里剽窃他人作品以及披露事件的来龙去脉，全球媒体随即纷纷转刊。莱弗里曾经看过我的一篇报道，因此对某些内容有所回应，并将其建构到自己的艺术作品中。而现在，她的名声摇摇欲坠，这中间似乎有什么不合情理的地方。

3

1992年，“野兽男孩”（Beastie Boys）发行了一首叫“把麦克风传给我”的歌曲，曲子一开始的6秒钟旋律，是取自爵士长笛乐手詹姆斯·牛顿（James Newton）1976年所作的《合唱团》（Choir）一曲。这一段旋律是所谓的“多重唱”；在《合唱团》一曲中，牛顿先在长笛上吹一个C音，然后唱出C、降D与C音，高调吹出的C音变声后与歌声融合在一起，制造出“绕梁三日”的复杂音感。野兽男孩在《把麦克风传给我》中重复使用牛顿这一旋律超过40次，效果惊人。

在音乐的世界中，版权可分成两个领域：表演（录制唱片），以及幕后的作曲。例如你要写一首饶舌歌曲，想拿比利·乔（Billy Joel）的《钢琴师》（Piano Man）的一段录音当副歌，首先必须取得唱片公司的授权，其次需要征求比利·乔或歌曲版权拥有者的同意。《把麦克

风传给我》仅取得第一类的授权，但没有得到作曲家的首肯，当时牛顿提出诉讼，却没有打赢官司，他败诉的原因，正可让我们重新思考知识产权的问题。

官司的核心不在于牛顿表演的特殊性；大家都同意，在野兽男孩付了唱片使用费，也就是付了演唱者的表演版税后，就已取得了照搬牛顿表演的许可，中间也未涉及他们是否抄袭原创音乐中的一小段，并用在自己作品中的问题。问题在于，野兽男孩是否必须提出第二项授权要求？牛顿曲子中的6秒钟旋律，其独特性与原创性是否到了牛顿可以宣称他拥有这段旋律版权的程度？法庭判决说，没有。

“野兽男孩是否侵权”官司的主要专家证人，是纽约大学的音乐系教授劳伦斯·费拉拉，当我请他解释法庭的判决时，他走到放在办公室角落的钢琴前，弹了三个音：C、降D与C。他大声说：“仅此而已，没别的了！这段6秒钟的旋律只用了这些音符。你知道这是什么吗？不过就是华丽的装饰音与转音而已，已经有人尝试过千百次，没有人可以宣称拥有这些音符的知识产权。”

费拉拉接着又弹了古典音乐中最有名的连续四音，即贝多芬《第五交响曲》的G、G、G与降E。这显然属于贝多芬的作品没错，但这是否为贝多芬的原创？费拉拉说：“这就很难说了。事实上，其他作曲家写过这些音符，贝多芬自己也在一首钢琴奏鸣曲中用过，在贝多芬之前的作曲家也写过。用da-da-da dummmm, da-da-da-dummm来哼这四个音，而且重复这么多次，这首曲子是贝多芬创作的没错，但光凭G、G、G与降E四音，谁也不能说这四个音是他首创的。”

费拉拉有次为安德鲁·劳埃德·韦伯（Andrew Lloyd Webber）做证，韦伯被一名天主教民谣作曲家雷伊·莱普（Ray Repp）起诉。莱普说，韦伯1984年的作品《歌剧魅影》（The Phantom of the Opera）中的《幽灵歌》（Phantom Song），跟自己6年前，也就是1978年的作品《直到你来》（Till You）音律极为相似。费拉拉坐在钢琴前，把两首

曲子的开场部分都反复弹奏了好几遍，果然像极了！他边弹边说明哪首曲子是谁创作的："这是韦伯，这是莱普；同样的音符序列，唯一的差别是韦伯写了完美的第4个音符，莱普写了第6个。"

不过费拉拉还没说完："让我们看看韦伯在1978年之前的作品——《万世巨星》、《约瑟》与《贝隆夫人艾薇塔》。"他在找曲谱，终于在韦伯的《约瑟与奇妙彩衣》（Joseph and Amazing Technicolor Dreamboat）音乐剧中，找到了他要的东西——《便雅闵舞曲》（Benjamin Calypso）。他开始弹奏，我一听就听出雷同之处。费拉拉说："这是《幽灵歌》的头一节，里头甚至用了同样的音符。这是他1969年在《约瑟》演唱会上演唱的《关上每一扇门》。"费拉拉穿着考究，蓄着修剪整齐的胡须，他的表情生动，一谈到韦伯案件便非常激动。当《幽灵歌》的第二句从费拉拉的指间滑出，他说："《幽灵歌》的前半段在《便雅闵舞曲》中出现，后半段在《关上每一扇门》里有迹可寻；两者完全一样。《便雅闵舞曲》跟《幽灵歌》在若干主旋律上的近似程度，超过莱普的曲子，因此莱普的指控可说无法成立。韦伯1984年的创作，其实沿用的是自己过去的作品。"

以《合唱团》一案而言，野兽男孩的模仿并不构成剽窃罪，因为那6秒钟的旋律实在是太微不足道；以《歌剧魅影》一案来说，韦伯并不构成剽窃罪，因为争议中的材料不属于莱普的原创。根据版权法，关系重大的不是你抄袭了别人的作品，而是抄袭了什么，以及抄袭了多少。尊重知识产权法并非严格等同于道德原则"不可偷窃"，而是在有些情况下，你可以大大方方地"偷"。举例来说，版权的保护有时间限制，一旦作品进入公共领域，任何人都可以使用。又比如说，你在地下实验室中发明了乳癌疗法，受到知识产权保护的期限是20年，但20年后，谁都可以利用你的这项发明。

在专利发明的阶段给予保护的用意是，要鼓励大众创作发明，并提供经济诱因；但在特定的时间过后，每个人都能"偷用"你的乳癌疗

法，因为此时充分模仿他人的发明合乎社会利益。只有在这个前提下，他人才能从你的发明中学习并继续改进，然后创造出更先进与更廉价的替代办法。保护与限制知识产权之间的平衡，其实在美国宪法之中已有明确体现："国会有权在一定的时限内，保护作家或科学家的创作或发明，以促进科学与艺术的发展。"请注意，这里有"时限"二字。

4

这么说来，如果若干财产属于创造者，文字便属于写这些文字的人？答案是否定的。斯坦福大学法学教授劳伦斯·莱斯格（Lawrence Lessig）在他的著作《免费文化》（Free Culture）中说：

> 在日常语言中，将版权称为"财产"权会造成某种误导，因为版权这种财产相当奇特。当我从你家后院搬走野餐桌时，我知道自己取走了一件东西；因为我拿走了，你就没有了。但如果我拿走的是你把野餐桌放在后院的这个点子时——比如我也去商店买一张野餐桌摆在后院，那我拿走的是什么？
>
> 虽然"东西"与"点子"两者之间有显著的不同，但重点不仅止于此；重点在于，几乎对所有的案件而言，诞生于这个世界上的想法，一律都是免费的，只有极少数的情形例外。当我模仿你的穿着时，我并没有从你那里拿走什么——当然如果我天天这么做，的确可能有点奇怪。如同杰斐逊总统所说："他从我这里领受若干想法，接受若干启示，我并没有因而减损；他向我借光点亮蜡烛，我并没有因此变黑暗了。"这番话放到我模仿他人穿衣服一事上，尤其真确。

莱斯格认为，近年来，在版权上划分私有领域与公有领域时，法院与国会都太过于偏袒私有领域。例如若干发展中国家以平行输出的方式，从其他获得授权的发展中国家那里，取得比较廉价的发达国家

专利药品。这种做法可以拯救发展中国家的无数性命，但遭到美国极力反对，理由不是因为西方制药公司的利润会受到损害，而是因为此举侵犯了“神圣不可侵犯”的知识产权。莱斯格写道：“我们的文化在这方面的平衡感已经沦丧，若干跟我们的传统毫无关系的知识产权基本教义派，现在在这个文化体系中称霸为王。”

不过，即使是被莱斯格谴责的极端派，也认识到知识产权有其限制。美国并没有说，发展中国家永远不能取得廉价版的美国药品，仅说要等到这些药品的专利过期。莱斯格与知识产权死硬派争论不下的，在于模仿权与保护模仿权之间的界线应该在“何处”或“何时”划出，而不是应不应该划分界线。

然而文字剽窃却不同，这也正是奇怪的地方。在规范作家能否抄袭他人作品一事上，文学界所定的道德标准最高，立场也比任何过度保护知识产权的人更为极端——抄袭行为绝对不能接受。不久前，哈佛大学法学教授劳伦斯·特莱伯（Laurence Tribe）被指其1985年的著作《上帝拯救这个法庭》（God Save This Honorable Court），擅自取用历史学家亨利·亚伯拉罕的材料。这个指控有多严重？在保守派刊物《标准周刊》（The Weekly Standard）的一篇揭发文章中，约瑟夫·鲍塔姆（Joseph Bottum）罗列出若干非常接近原文，但重新组合的语句，但他最有力的证据是特莱伯所用的这个句子：“塔夫特公开宣称，皮特尼是高等法院中‘软弱的一员’，他无法把案子派给皮特尼。”就是这个句子，一共32个字。

在我得知《冰冻》剧之事后不久，我到纽约上东区去见一位在音乐界工作的朋友，我们坐在椅上闲聊，他边说话边在成堆的CD中翻找。他先播放了雷鬼[注]歌手夏奇演唱的《天使》，然后再播放知名摇滚乐队史蒂夫·米勒乐团（Steve Miller Band）的曲子《小丑》，他要我仔细听两者贝斯低音相似的部分。接着他又播放了莱德·泽普林的《全部的爱》和蓝调高手穆迪·沃特斯（Muddy Waters）的《你需要

爱》，让我了解莱德·泽普林如何在蓝调音乐中寻找灵感。他又播放了沙巴·兰克斯（Shabba Ranks）与韩国歌手郑秀晶的《比我年长一倍》和20世纪70年代温情流行歌曲《阳光季节》，一直到我可以在第一首歌里听见第二首的回声。他播放了威猛乐队的《去年圣诞》与流行歌手巴里·玛尼洛夫的《没有你无法微笑》，向我解释说玛尼洛夫首次听到《去年圣诞》大概会吓一跳。接着他又播放黑人乐团“库尔伙伴”的《乔安娜》一曲，《去年圣诞》简直是在向库尔伙伴合唱团表示敬意。

我的朋友还说道：“你听到涅乐团那种一开始和缓，后来逐渐大声到快要爆炸的唱法，其实很多是学另类乐队‘小妖精’。而涅乐团的主唱库尔特·科班才华过人，他有本事把这种调调变成自己的独门唱法。”他指的是该乐团最出名的歌曲《少年心气》。我的朋友随后哼起波士顿乐团的热门曲目《不只是一种感觉》的和弦重复部分，他说：“我第一次听到涅乐团的《少年心气》时，我对自己说：“那段吉他的即兴演奏是从《不只是一种感觉》出来的，但表现方式非常不同，带有一种全新而迫切的感受，非常精彩。”

他播放了另外一张CD，是罗德·斯图尔特的《你觉得我性感吗？》。这是20世纪70年代红极一时的歌曲，副歌非常特别，乐声起伏拐弯的部分容易让人朗朗上口，在唱片发行那年，那是许多美国人可能会在淋浴时哼上一段的调子。然后他再播放巴西艺人豪尔赫·本·约尔演唱的《泰姬玛哈》给我听。后者问世的时间比罗德·斯图尔特的那首歌曲早几年。我朋友20几岁时，在纽约许多地方当过舞厅司仪，有一阵子对全球的音乐趋势产生浓厚的兴趣。他脸上闪过一丝狡猾的微笑说：“那时我就发现有古怪了。”《泰姬玛哈》开头的几个音节极具南美风味，跟我们刚刚听的截然不同，可是我马上就听出来了；这是那么明显与毫无疑问，令我笑了出来。几乎每个音都是《你觉得我性感吗？》里的“拐弯”音符。斯图尔特有可能是自己想出这段重复和

弦，因为两者相似并不能证明就是受到约尔的影响，也有可能他去过巴西，听到了当地的曲子，而且十分欣赏。

我朋友能举出好几百个这种例子，我们可以坐在他家的客厅里大谈音乐家谱，一谈就是几个小时。这些例子让他生气吗？当然不会，因为他太懂音乐了，知道抄、改、变是创意过程中难免发生的事。没错，抄袭可能做得太过分；一名艺术家或艺人可能只知复制他人的作品，若对这种现象听之任之，则是扼杀了真正的创作。不过，如果我们对创作实施的监督吹毛求疵，也一样有危险；试想，如果莱德·泽普林不能尽情在蓝调音乐中搜寻灵感，我们就没有《全部的爱》可听；如果科班未曾听过《不只是一种感觉》，并挑出心仪的部分加以改编，《少年心气》这首歌，我们就要缘悭一面。而在摇滚乐的进化史中，《少年心气》实在比《不只是一种感觉》往前跨了一大步。

成功的乐手必须了解，能够脱胎换骨地“借用”，与一成不变地“套用”，两者之间有天壤之别，而我这时也明白，在莱弗里抄袭的话题上，到底是什么事逃过了我们的法眼。是的，她抄了我们的作品，但无人问她为何抄，也没人问她抄了什么，或是她此举是否有一远大的目标。

5

莱弗里在10月初的某天来到我的公寓。那是一个周六下午，天气宜人。她有一双淡蓝色的眼睛，金色短发则有些零乱，身上穿的是牛仔裤与绿衬衫，脚上是一双荷兰木鞋款式的鞋子，外貌有点让人觉得她饱经风霜。在前一天的《泰晤士报》上，艺术评论家本·布兰特里对她的新作《去年的复活节》做了评论，笔下毫不留情。这原本应是她庆祝胜利的时刻；《冰冻》剧已经被提名“东尼奖”，《去年的复活节》也在外百老汇上演，然而此刻她却满腹心事地坐在我的餐桌旁。她说：“我内心真是五味杂陈。”说话之际，她不断搓弄双手，好像需要一根烟似的。莱弗里说：“我想人在工作时，是在有绝对的信心与毫

无信心之间摇摆，我两种情形都有。写《冰冻》剧时，我十分有把握自己可以写得好，现在却又跌入毫无信心的深渊。”她看着我说：“我真是抱歉之至。”

莱弗里开始解释：“我创作时会在好几件事情之间游走。我会从报纸剪下感兴趣或感觉可在舞台上使用的数据，然后就像煮浓汤一样，事情开始凝固成形，故事情节和架构会渐渐出现。我看过类似《沉默的羔羊》的惊悚读物，读过一些聪明过人的杀人魔故事。我也在看约克郡的凶杀案纪录片；人称‘荒野杀手’的米拉·辛得利与伊安·布莱迪，他们杀害了好几名儿童。我感觉他们的杀人行为并不是一种聪明得可怕的犯罪，而是聪明反被聪明误，是集陈腐、愚蠢与破坏之大成。电视对受害人家属所做的访问，让我觉得当时他们好像被凝结在时间里。其中一人说：‘我愿意原谅他人，但如果现在有人把杀人犯放出来，我无法饶恕他，而会杀了他。’那一段也出现在《冰冻》剧里面。我当时正在构思酝酿，后来我母亲住院开刀，那本来是一个简单的手术，可是医生刺穿她的子宫与肠道，她得了腹膜炎，结果去世了。”

当莱弗里谈到母亲时，她还得强打起精神：“我母亲当年74岁，我现在感觉自己已经完全原谅了那名医生。我很难过母亲遭遇到这样的事，但我感觉那是无心之过。”可是，莱弗里的情绪把她自己搞糊涂了，因为她可从极小之事，联想到自己人生中埋怨多年的人。她说：“从许多方面来看，《冰冻》剧是希望能剖析饶恕的本质。”

莱弗里最后决定让剧本中出现三个主要人物。第一个人物是连续杀人魔拉尔夫，他在绑架一名女童后将其杀害。第二个人物主角是女童的母亲南希，第三个人物是纽约精神科医师戈特蒙兹多蒂尔，她飞到英格兰去与拉尔夫面谈。随着剧情的发展，这三个剧中人物逐渐交会，逐渐改变；在饶恕他人的同时，他们也逐渐“解冻”。对拉尔夫这个人物，莱弗里说自己是从一本跟连续杀人犯有关的著作《谋杀童年》（The Murder of Childhood）中取材，该书的作者是雷伊·威尔

（Ray Wyre）与蒂姆·塔特（Tim Tate）。关于南希一角，她根据的是《卫报》（Guardian）的一篇文章。该文的执笔人是玛莉安·帕丁顿（Marian Partington），她的妹妹被连续杀人犯韦斯特夫妇杀害。至于戈特蒙兹多蒂尔，莱弗里的根据是她在一份英国刊物上看到的文章，该篇恰好转载自我写的报道。她说："我要的是一位科学家角色，她了解，也知道如何向受害人家属解释，饶恕是可能的，并知道如何说明连续杀人不是一种邪恶的罪行，而是一种病态的罪行。我想力求正确。"

那么她为什么不说明，引用的是我的文章与刘易斯的著作？她怎能如此在剧情细节上要求正确，却忽略了引用出处上的正确做法？莱弗里没有答案，她尴尬地耸耸肩说："我以为可以使用，从未想到要问你；我以为那是新闻素材。"

她知道自己无法自圆其说；她又说她把我的报道放在写作剧本时，一个专用的大档案夹里，在《冰冻》剧首次在伯明翰上演时，这个专门收集《冰冻》剧材料的档案夹弄丢了。对这番补充，她大概也知道无济于事。

接下来，莱弗里开始谈到对她有同样启发的帕丁顿，她的说法变得更加复杂。在创作《冰冻》剧那段时间，她写信给帕丁顿，告诉她自己是如何依赖对方的经验。当《冰冻》剧在伦敦上演时，她还跟帕丁顿碰面。我在遍览英国媒体对莱弗里的报道后发现，《卫报》两年前，也就是剽窃风波还未浮现之前，登过这样一篇文章：

> 莱弗里深知自己因帕丁顿的文章受惠甚多，也非常乐于承认。她说："我总是会提到这段往事，因为帕丁顿的慷慨，我的确获益良多。写这方面的题材千万要谨慎，这会碰触到他人的破碎人生，你不希望他们无意中得知，自己引用了他们的故事。"

那么，莱弗里绝非对其他人的知识产权漠不关心，只是对我的知识产权漠不关心，而那是因为在她眼里，用她自己的话来说，她用的是“新闻”。莱弗里抄用了我对刘易斯同事平库斯进行神经系统诊查的描写；抄用了关于长期高压下，神经会受到何种干扰的描述；也抄用了我誊写的，富兰克林接受电视访问时的文字记录。她复制了我对受虐儿童研究的一句引文，也抄了刘易斯一句关于邪恶性质的名言；她没有抄袭我的思想、结论或结构，却采用了我一些有关大脑额叶结构与功能的描写。这些句子的著作权我不敢妄自居功，我似乎也是根据教科书上的描述而改写。将自己的妹妹遭连续杀人犯杀害的始末写成故事，这对当事人而言有真正的情感价值，莱弗里只管引用而不交代出处对不起帕丁顿，就像莱弗里自己说的，这会碰触到一个人破碎的人生。那有关生理机能的制式描述，是否也属于同一范畴呢？

莱弗里如何选用我的文字也大有关系。借用如果只是一味为了抄袭，便逾越了界限。就像古德温撰写肯尼迪家族传记，可以；借用了肯尼迪传记中的其他文字，却没有交代出处，会遭声讨。不过，莱弗里不是在撰写刘易斯的人物特写，她是在写一本以全新面貌出现的剧本——如果一个母亲遇见杀死自己女儿的凶手，她会如何反应的故事。她沿用了我对刘易斯其人其事的描述，作为她剧本的构成要素，目的是为凶手与那位母亲两人之间的冲突情节铺路。创意不就是在这种情况下产生的吗？有问题的不是旧文字为新构想服务，用新文字去服务旧构想，才是扼杀创意。

这也是“抄袭”让我们思考的第二个问题。这个问题有点过于极端，也跟“究竟是什么扼杀了创意”的大问题无关。作家有权发挥其他作家用过的点子，这一点我们都能接受；只需要想想有多少连续杀人魔小说是根据《沉默的羔羊》复制而成，就不难理解。然而，当前卫女作家凯茜·艾克尔（Kathy Acker）将哈罗德·罗宾斯（Harold Robbins）一部小说中的性交场景，逐字逐句地搬到自己的一本讽刺小说中时，她被批成了剽窃者，并面临吃官司的威胁。当我在报社工作

时，我们经常奉命“跟进”《泰晤士报》的报道——根据别人的点子写成新的版本；而我们的文字一旦与《泰晤士报》报道所用的任何措辞“吻合”，即使是最平凡的遣词用字，可能就会犯了大戒。这时不可剽窃的道德戒律，就变成要在极小的文字差别上吹毛求疵的做法。因为新闻的高度重复性质，新闻报道不能说自己拥有新闻的版权，而必须在每一句的文字上具备原创性。

刘易斯说，让她感到受伤的事情之一是，在《冰冻》剧中，戈特蒙兹多蒂尔与她的伙伴纳博科斯有染，刘易斯担心这会引来别人的误会。刘易斯对我说：“那种文字有诽谤性质，我马上就被认出来。很多人打电话对我说：‘刘易斯，这写的是你。’如果剧中的其他描述都是真的，他们会认为剧中两人之间的性关系也是真的，这也是我觉得受到侵犯的另一个原因。如果你要取用他人的人生故事做素材，而且要别人一眼就看出来，你就不应该制造出一段绯闻，更不应该用它作为剧本的高潮。”

我们不难想见，刘易斯坐在观众席上看见“自己行为失检”时，会有多惊愕。但实情是，莱弗里有权为剧中人制造一段风流韵事，因为戈特蒙兹多蒂尔不是刘易斯，而是一个虚构的人物，她只是以刘易斯的人生为蓝本，但添加了许多纯属想象的情境与行动。在现实生活中，刘易斯亲吻了邦迪的脸颊，而在《冰冻》剧中，戈特蒙兹多蒂尔亲了拉尔夫。刘易斯亲吻邦迪，完全是因为邦迪先亲了她，而主动亲吻杀人犯与只是回吻，两者间有极大的差别。当我们初次看见戈特蒙兹多蒂尔时，她匆匆跑出屋外，并在飞机上思索杀人念头；刘易斯也是想着跟杀人有关的事匆匆跑出屋外。但是《冰冻》剧中那一场景是要我们认为，在那一刻，戈特蒙兹多蒂尔疯了。我们绝对不会认为刘易斯疯了，她是去帮助别人重新思考犯罪的观点，因为她对自己与工作都有坚定的把握。

刘易斯感到生气，不仅是因为莱弗里如何将她的人生故事翻版搬上舞台，更因为莱弗里改写了她的人生故事。刘易斯不仅对这种剽窃感到震怒，也对利用旧文字服务新观点的艺术感到怒不可遏。她的怒气是完全可以理解的，因为这种为艺术创作而进行的修改行为，伤害性可能不亚于剽窃作品这种偷盗行为，只不过，艺术本身又何罪之有？

当我阅读《冰冻》剧的剧评时，我不止一次注意到，剧评家引用“邪恶犯罪与病态犯罪的区别在于，前者是罪恶，后者是症状”时，也并未注明出处。当然那是我的句子，莱弗里从我这里抄去了，现在剧评家也从她那里抄走。抄袭他人的人现在也被抄袭。就这个句子来说，其中无关乎艺术创作上的辩护：在被抄与转抄的过程中，原文始终一成不变，而且这也不是“新闻”素材。但是，“罪恶”与“症状”二词是我拥有的吗？其实甘地也有一句名言用了同样的两个词。我相信如果在英国文学宝库中梳理，我也会发现一堆“邪恶犯罪”与“病态犯罪”的语例。

让我们再回到《幽灵歌》的例子，这里的关键是，如果莱普借用了韦伯的旋律，他肯定是不知情，而韦伯也不知道他借用了自己的心血。莱斯格提醒我们，知识产权有许多条生命——当报纸被送到家门口时，新闻内容变成我们知识中的一部分，接着报纸被拿去包鱼。当新闻被重塑成第三或第四种意义时，我们已经忘了当初新闻是从哪里来，也无法掌控它要往哪里去。反对抄袭的基本教义派最后一项不诚实的地方是，它鼓励我们相信这些影响与进化的进程并不存在，每位作家的文字都是血源单纯的“处女受胎生子”，而且直到永世。我可以对自己的文字被人使用大发雷霆，但我也可以简单地表示，那句话我用了好久，可以放它走了。

莱弗里说：“发生这些事真是要命，因为我的自我人格认知也受到攻击。”她坐在厨房餐桌旁，带来的一束花摆在身后的厨房台面

上。“我感觉糟透了，因为自己的粗心，我现在必须自食苦果；我愿意补救，可是不知如何开始，我真是不知道自己做了错事。接着《纽约时报》开始刊登报道，全球各地也跟着刊登。”她沉默了好一会儿，她心碎了，但她更感到的是困惑，不明白为何675个寻常无奇的词，能把一切都毁了。莱弗里开始啜泣：“我还在思索一切发生过的事，这一定有个目的……不管是哪一种目的。”

1. 泰德·邦迪（Ted Bundy），凶残的美国连环杀手。——编者注

2. 坐电椅，死刑的一种，指通过使用高压电流通过犯人身体导致其死亡。——编者注

3. 雷鬼（reggae），牙买加流行音乐形态，结合了传统非洲节奏，美国节奏蓝调以及原始牙买加民俗音乐特点。——编者注

第十一章

连点成线

情报分析改革的悖论

1

1973年秋天，叙利亚军队开始在叙利亚与以色列交界处集结大批坦克、大炮与步兵。同时在南边，埃及部队已取消一切休假，召集数千名后备役军人，举行大规模军事演习，另外他们还修筑道路，准备沿苏伊士运河建立防空与大炮据点。到了10月4日，以色列一次高空侦察任务显示，埃及已将大炮移防进攻据点。

当天晚上，以色列军事情报署得知，部分驻守在萨伊德港与亚力山大港的俄罗斯舰队，已经扬帆准备起航，苏联政府也开始将顾问与其家属撤离开罗与大马士革。接着在10月6日凌晨4时，以色列军情署从该国最信任的情报消息来源处接到一通紧急电话，消息人士说，埃及与叙利亚是日稍晚将发动攻击。以色列高层立即召开会议，战争是否一触即发？军情署署长伊荣·泽拉看了所有的证据，判断不会有战事。然而他错了。

那天下午，叙利亚由东攻击，以色列在戈兰高地的薄弱防线不堪一击；埃及自南攻击，轰炸以色列的据点，还派遣了步兵渡过苏伊士运河。尽管前几周警告接二连三传来，以色列当局还是措手不及。他们为什么没能化零为整，将一点一点的情报连成一条线呢?

发生于1973年10月6日的“赎罪日战争”（Yom Kippur War），又称第四次中东战争，起于埃及和叙利亚分别从南北方向对以色列发动攻击。那一天，空袭警报在以色列上空响起，原本沉寂的广播电台当天

也恢复播音，向民众广播战争突然爆发的消息。在那场战争中，埃、叙等阿拉伯国家伤亡超过272700人，以色列也付出了近万人死伤的沉重代价。38年后，埃及与以色列的关系早已正常化，而以、叙之间也揭开了间接和谈的序幕。

如果我们从10月6日下午往前推，源源不绝的线索似乎指明了山雨欲来，我们不免要问，以色列的情报机构是不是出了什么问题？但从另一方面来看，我们若从赎罪日战争往前推几年，将以色列情报人员所掌握的情报与顺序加以重建，我们会得到一幅完全不同的图画。在1973年秋天，埃及与以色列看起来已是要打仗的形势，但在当时的中东，每个国家看起来好像随时随地都要开战。例如在1971年秋天，埃及总统与国防部长公开宣布开战时间迫近；埃及三军总动员，坦克与架桥装备均已被送到苏伊士运河，攻击据点也做好了十足的准备，但接下来什么事也没发生。1972年12月，埃及再度动员，军队沿运河大兴防御工事，据以色列的可靠消息来源指出，埃及攻击在即，但结果是什么事也没发生。

在1973年春天，埃及总统接受《新闻周刊》采访时说："埃及此刻正在积极动员，准备重启战争。"埃及三军朝苏伊士运河逼近，运河沿岸的防御工事加强；政府积极动员人们捐血，民防人员也收到动员召集令，埃及全国上下动辄实施停电措施。在1973年1月至10月之间，埃及三军动员了19次，却没有开战。以色列是一个全民皆兵的小国，全国动员起来是劳民伤财的事，以色列政府自身也明白，如果贸然动员，则埃及与叙利亚即使不是真心要打仗，以色列本身的动员也可能被视为挑衅，因而引发一场战争。

从其他的迹象来看，这一次也没什么特别，苏联把驻外人员家属送回国内，可能只是因为与阿拉伯诸国失和。没错，有可靠消息来源人士清晨4点来电，确定表示傍晚会有攻击，但是同一消息人士的前两次攻击警告却没有成真。还有就是，这名消息人士说，攻击是在傍晚

发动，而在这么晚的时刻发动攻击，会影响他们准备空袭的时间。换句话说，在1973年10月6日下午之前，以色列情报人员并未从种种情报或蛛丝马迹中，看见阿拉伯国家以往的攻击模式。这就好像看罗氏墨迹测验（Rorschach blot），他们大多只是做事后诸葛亮般的评述，事前完全未曾看见。在检讨“9·11”事件，并追究究竟是谁的失误时，这类情报分析问题值得一看再看。

2

“9·11”事件之后的许多分析材料中，一本叫作《基层细胞：“9·11”阴谋，FBI与中情局为何不能防患于未然》（The Cell: Inside the 9/11 Plot, and Why the F.B.I. and C.I.A. Failed to Stop It）的著作颇受关注，作者约翰·米勒（John Miller）、迈克尔·斯通（Michael Stone）与克里斯·米切尔（Chris Mitchell），在书的开头便提到一名叫埃尔·赛义德·诺赛尔的凶手。诺赛尔在纽约曼哈顿中城的万豪酒店，射杀“犹太防卫联盟”（Jewish Defense League）的创始人迈尔·卡亨。事后警方在诺赛尔位于新泽西的公寓中搜出16箱档案，里头有军事特种作战学校（Army Special Warfare School）的手册、中途拦截到的致美国参谋长联席会议的电报副本、炸弹制造手册，也有附阿拉伯文注解的地图，以及诸如自由女神像、洛克菲勒中心与世贸中心等一一标出的地标。根据《基层细胞》一书，诺赛尔跟纽约布鲁克林区的军火走私贩以及伊斯兰激进分子过从甚密，而这些激进分子都跟两年后发生的世贸中心爆炸案有关联。

世贸案的主谋是拉姆齐·优素福（Ramzi Yousef），1994年他曾经在马尼拉出现，显然是要设法行刺当时访问该地的教皇。此外，他谋划以飞机袭击五角大楼或中情局，同时亦涉及多达12次的越洋飞行爆炸案。谁又是优素福在菲律宾的关系人？穆罕默德·哈利法（Mohammed Khalifa）、瓦里·汗·阿明-沙阿（Wali Khan Amin-Shah）

与易卜拉欣·穆尼尔（Ibrahim Munir），这些人都是并肩作战的恐怖分子，全都向沙特阿拉伯亿万富翁奥萨马·本·拉登效忠。

米勒在过去10年里，大部分时间都是为电视新闻网工作，他是名顶尖的记者。《基层细胞》一书中最精彩的部分，便是记述他发掘恐怖分子破坏工作的独特经验。在1993年2月，世贸中心遭到攻击后，他紧紧跟随大批紧急救援车辆进城，而在爆炸现场，又有一大批记者尾随着他，其中也包括我在内。我们不约而同地认为，取得消息的最好方式，便是听他跟人交谈。米勒后来与联邦调查局纽约反恐办事处特工成了好友，尤其是与两名负责人尼尔·赫尔曼与约翰·奥尼尔相知甚深。

他对“基地”组织的一切动向都穷追不舍，在“基地”组织攻击美军军舰“柯尔号”（U.S.S. Cole）时，他曾随联邦调查局的人前往也门采访。1998年，他与摄影记者在伊斯兰堡的万豪酒店，与一个他们只知叫阿赫塔尔的人碰头，阿赫塔尔将他们送过边界，在阿富汗的山陵之间访问到本·拉登。在《基层细胞》一书里，米勒翔实的记述让我们仿佛亲眼看到，“基地”组织从1990年到“9·11”事件的演变。《基层细胞》一开始便问：“为什么这会发生在我们身上？”该书的三位作者认为，从卡亨的遇害到“9·11”事件，可以理出一条轨迹。他们指出，在过去10年发生的恐怖事件中，沿着这条轨迹，可以看见一个清楚的、不断重演的模式，并从中找到答案。

《基层细胞》的三位作者，与参议院情报委员会副主席理查德·谢尔比（Richard Shelby）英雄所见略同，谢尔比的“9·11”事件调查报告可以说是掷地有声。他在报告中不厌其烦地指出，所有漏掉的线索或误解的信号，每每都指出“基地”组织会有更大规模的恐怖袭击行动。在当时，中情局早就知道，“基地”组织两名恐怖分子哈立德·米达尔与纳瓦夫·哈兹米已经进入美国，但未将这项情报提供给联邦调查局或国家安全委员会。联邦调查局在亚利桑那州凤凰城的一名特工，曾经将

一份备忘录送回总部，谢尔比第一句话就写道："这次通信的目的是知会纽约分局，本·拉登可能会统筹一项行动，派遣学生进入美国，到民营的航空大学或飞行技术学院求学。"但联邦调查局并未针对这项情报有所行动，也未对恐怖分子有意利用飞机当武器的事有何联想。

联邦调查局根据恐怖分子嫌犯扎卡里亚斯·穆萨维（Zacarias Moussaoui）在飞行学校的可疑行为，将其收押，却无法把这个案子推理到恐怖分子的下一步行动。谢尔比在报告中指出："情报界的最大问题是，在恐怖分子有意攻击美国的象征性地标一事上，没有能力将得到的'点'连成'线'。""连点成线"（connect the dots）一说不断在报告与报道中出现，几乎成了一种有口无心的咒念。我们事后回想时恍然大悟，那时显然就有模式可寻，但高高在上的美国情报圈却看不见。

不过，事后这些检讨，并不能解答因赎罪日战争而浮现的问题："模式"在攻击前明显吗？无论我们会不会在事过境迁之后，修正对事情的判断，这个问题都是心理学者十分感兴趣的议题。例如，在尼克松总统前往中国大陆进行历史性访问前夕，心理学家巴鲁赫·费什霍夫（Baruch Fischhoff）曾经询问若干人，要他们预测尼克松此行会有哪些成果，诸如：此行促成中美永久建交的可能性大不大？尼克松此次能够见到中国领导人毛泽东吗？尼克松可以宣称此行成功吗？结果，这次访问公认是一次外交上的大胜，费什霍夫事后再去访问同一批人，要他们回忆当初是否保持不同的预估。他发现，大多数的受访者"此时此刻"都"记得"，他们对尼克松这次访问都非常乐观，即便第一次接受调查时不是如此认为。

即使受访者原本并不认为尼克松有机会见到毛泽东，但事后，当报纸上全是尼克松与毛泽东两人能见面的报道时，受访者也口口声声说，"记得"自己当初便判断两人能见面的机会很大。费什霍夫称此现象为"潜入性决定论"（creeping determinism）：事后回想起来，已经发生的事其实"一定"会发生，而且这种感觉会随着事情的发生而被放

大。一言以蔽之，这种“潜入性决定论”的主要效果是，期待之外的事情会变成期待中的事。他写道：“一件事情在事过境迁之后，要是有人回想起来并加以重建，则它发生的概率会增大，人们吃惊的程度会减少。”

阅读谢尔比的报告，或者是《基层细胞》中，关于诺赛尔与本·拉登等人的描述，油然而生的感觉一定是：如果中情局或联邦调查局能够连点成线，“9·11”事件就不会那样让人感到突然。然而，这是公允的批评，还是“潜入性决定论”？

3

1998年8月7日，两名“基地”组织恐怖分子在肯尼亚首都内罗毕的美国大使馆外，引爆了一卡车的炸药，导致213人丧生，4400多人受伤。米勒、斯通与米切尔三人认为，肯尼亚的美国大使馆爆炸案，就是典型的情报分析失败例子。他们说，中情局在爆炸案发生前，就已掌握了一名潜伏在肯尼亚的“基地”分子的姓名与行踪，另外几名“基地”成员也在该局密切监视之下。中情局握有一封长达8页的信，该信是一名“基地”分子所写，里头提到即将有“工程师”（制造炸弹者的代号）会来到内罗毕。美国驻肯尼亚大使普鲁登斯·布什内尔也曾写信至华盛顿，苦求加强安全措施。

肯尼亚一名议员兼律师说，在8月7日攻击发生前好几个月，肯尼亚就将这项攻击阴谋知会美国情报单位；1997年11月，一个在本·拉登的一家公司工作，名叫穆斯塔法·马赫莫德·赛义德·阿赫迈德的男子，走进内罗毕的美国大使馆告诉美国情报人员，一项炸毁大使馆的计划正在酝酿中。美国官员有何反应？他们遣返了潜伏在肯尼亚的“基层细胞”首脑（一名美国公民），然后突然中断了对“基地”成员的监视，也不管那8页信的意义何在。据说他们把肯尼亚的警告情报，递给了以色列驻外情报单位“摩萨德”（Mossad），但以方却不认为真有威胁，因为在侦讯阿赫迈德之后，他们觉得此人可信度不够高。爆炸案发生

后，《基层细胞》一书的作者说，国务院一名高级官员打电话质问布什内尔：“这种事怎么会发生？”

米勒等人写道：“布什内尔的恐惧首次转为愤怒，千言万语不知从何说起，她火冒三丈地答道：‘我写了一封信给你！’”

一切不都迹象确凿、历历在目吗？不过，这是否也陷入了“潜入性决定论”的陷阱？因为我们得到的都是事后经过剪辑的说法，没听到其他被美国监视的人怎么说，也不知道情报单位收到多少其他类似的警告。有多少情报一开始好像很可靠，但后来却一点儿用处都没有？情报搜集的重大挑战，永远都是“杂音”问题：无用的情报总是比有用的多。谢尔比的报告提到，联邦调查局的反恐单位从1995年算起，共接到686800条不明线索，其中真正有用的不超过几百个。

简而言之，情报分析专家必须慎选，因此由这个标准来看，情报单位在肯尼亚做的决定，似乎并非不合理。对“基地”成员结束跟踪监视，这听起来不可思议，然而潜伏的首脑也的确在当时离开了肯尼亚。没错，布什内尔警告了华盛顿，不过一如《基层细胞》作者所承认，炸弹威胁在非洲是天天上演。以色列情报单位的官员分析肯尼亚情报可疑，也非无的放矢。阿赫迈德是为本·拉登工作没错，但他未通过谎言测试；以色列情报单位也得知，阿赫迈德曾向其他几国驻非洲大使馆发出类似的警告，但后来都证实事情是子虚乌有。当有人走进你的办公室，他没能通过谎言测试，又被发现到处兜售同样的不实消息时，能怪你把他打发走吗?

米勒等人在书中以一段电话通话记录举证，也犯了同样的错误。这段话是意大利情报单位在2001年8月所录，内容是“基地”组织成员阿卜杜尔·卡德尔·埃斯萨耶德与艾尔·希拉尔的谈话。米勒等三人认为，这似乎是另外一个预示“9·11”事件发生的情报。

希拉尔对埃斯萨耶德说："我正在研究飞机。如果是阿拉的旨意，我希望下次见到你时，可以带一片飞机窗户的玻璃碎片给你。"

埃斯萨耶德问："有圣战计划吗？"

希拉尔回答："未来有，你留心听新闻，记住'上面'这两个字眼。"埃斯萨耶德以为希拉尔说的是他的家乡也门，但希拉尔纠正他说："突袭会从另外一国发动，是那种你永远也忘不了的攻击。"

过了一会儿之后，希拉尔谈到攻击计划："可怕的景象从南到北、从东到西到处都是，策划这项计划的人是个疯子，但也是个天才，他会把他们吓呆了。"

这是段引人联想的对话，现在看起来似乎指的是"9·11"事件，但这又是什么样的"预测"？这里既未提到地点，也未提到目标与方法，只暗示了有一些恐怖分子谈到要用飞机来干一件大事。但我们要记住的是，这两名恐怖分子与过去30年里的其他恐怖分子并无太大区别。

在现实世界中，情报千篇一律，都非常含糊，跟敌人意图有关的情报都很简短，没有细节；既没有细节，就很难判断意图。例如，1941年4月，盟军得知德国大军移防俄罗斯前线，这项情报没有争议余地，因为移防的军队不但被看见了，连数目都被清点过了。但这项移防的真正用意何在？丘吉尔的结论是，希特勒要进攻苏联；斯大林则认为希特勒是有意要进攻，但是只有在德国下最后通牒，而苏联未能满足其条件的情况下才会出兵；英国外交部部长安东尼·艾登认为希特勒是虚张声势，以迫使苏联再一次让步；英国情报单位判断（至少开始时如此），希特勒只是要强化东线防御，以防俄罗斯攻击。

唯一能确认这项情报的方法是，如果盟军能够取得第二项情报，便能证实德军的真正目的，就好比希拉尔与埃斯萨耶德之间的通话记录。同样的，倘若我们能够取得类似德军动向的详细情报，就能确定

希拉尔与埃斯萨耶德之间通话记录的真正意义。但是情报单位很少能够这么奢侈——同时取得两种情报，他们的情报分析员也不是能够猜出他人心事的人；要了解他人脑中想的是什么，完全是基于人类的事后眼光，我们才渐渐培养出这项技巧。

《基层细胞》指出，在“9·11”事件发生前的几个月，华盛顿方面其实惶恐不安：

> 2001年夏初，“基地”组织可疑分子之间的通话次数显然增加，一名原本在押的“基地”成员开始跟政府合作，也让调查人员相信本·拉登正在策划一项大行动。一项被拦截到的“基地”信息提到“广岛型”事件，而且计划很快展开行动。那年夏天，中情局一再警告白宫，攻击行动一触即发。

事实是，这些担忧都未能保护我们，证明了受限的不是情报圈，而是情报本身。

4

20世纪70年代初期，斯坦福大学心理系教授戴维·罗森汉（David L. Rosenhan）把一名画家、一名研究所学生、一名小儿科医生、一名精神科医生、一名家庭主妇与三名心理咨询专家邀集到一起，要他们持假姓名到不同的精神病院就医，说自己听到陌生的声音，例如“空虚”、“碰撞”与“空洞”等字眼。除此之外，这些假病人在就医期间，要转而提供真实的回答，举止要正常，并要利用每一个机会告诉医院里的人，现在声音已经不见了，自己已经没有什么别的症状了。这8名假病人平均住院19天，其中一人甚至住了两个月。罗森汉希望查出，医院的医护人员是否能看穿一切，结果是他们始终都没有识破。

罗森汉的实验从某一方面来看，是典型的情报问题。一个信号（正常的人），埋藏在堆积如山的、复杂又混乱的杂音（精神医院）中，情报分析员（医生）有义务将点连成线，他们却搞砸了。在住院期间，8名假病人一共收到2200颗药物，并接受心理访谈；医生将他们的精神状况写成病历，也做了病理分析摘要。假病人应罗森汉的要求，将治疗过程记录下来，这不久也成为他们病理记录的一部分。一名护士在其记录中浑然不觉地写道："病人有书写行为。"这些人是因"病"住院，也因此始终摆脱不了这项诊断。一名护士一天询问某位在医院走廊上踱步的病人说："紧张吗？"他纠正她说："不，是无聊。"但这始终改变不了护士的想法。

解决这个问题的办法似乎很明显，即医生与护士必须警觉，有时心智正常的人也会住进精神病院。罗森汉因此前往一所教学研究医院，告诉医疗人员说，未来3个月内，他会再送来一个或几个假病人。结果在之后的3个月，该院收了193名病人，其中41人被一位以上的医疗人员诊断为正常。但这次他们又错了，罗森汉一个假病人都没送来。要解决一类情报问题（过度诊断），该精神病院制造出另外一类问题（轻度诊断）。这可能是第二类，也是比较严重的，由"潜入性决定论"导致的一种后果：我们对过去认为是问题的问题矫枉过正，以致为未来制造出新问题。

以"珍珠港事件"为例，这被公认是组织之间协调上的失败例子。美国掌握了各种关于日本会偷袭的证据，但情报信号四散在各个不同的情报单位中；陆军不跟海军对话，双方相互猜忌竞争。中情局之所以在1947年成立，部分原因也在于希望成立后可以确保情报得到统筹处理。

"珍珠港事件"过后20年，美国情报分析机构又在"猪猡湾事件"上惨遭挫败；肯尼迪政府粗略地低估古巴的作战能力，以及古巴人对卡斯特罗[注]的支持。不过这次的结论完全不同，欧文·詹尼斯（Irving L.

Janis）有关“团体思维”（groupthink）的著名研究指出，“猪猡湾事件”的误判，是出于一个关系紧密的小团体的建议，他们的封闭做法限制了辩论与竞争。而如今，由中央统筹管理也成了问题。战后甚有影响力的组织社会学学者哈罗德·维伦斯基（Harold Wilensky），盛赞罗斯福总统主政时期凝聚出的“建设性对立”（constructive rivalry），他认为这种建设性竞争，使得罗斯福能够搜集重大情报，进而能对“经济大萧条”时期的各种问题对症下药。他在其1976年的著作《组织之间的情报》（Organizational Intelligence）中指出：

> 罗斯福利用一位匿名网民的情报，挑战或质疑另一项情报，让双方都不敢掉以轻心。他招揽各方人马，而这些人的工作环境与性质，大多会与其他单位起冲突。在外交事务上，他委派给莫利与威尔斯的工作，与国务卿赫尔的工作有所重叠；在许多公共工程计划上，艾克斯与华莱士的任务几乎雷同；在福利事项上，他把两个功能与缩写名称都极易混淆的组织PWA与WPA，分别委派艾克斯与霍普金斯指挥；在政治上，法利发现自己不时需要与其他政治顾问争宠。结果是：在可供选择的方案浮出水面之际，或在罗斯福与专家们需要做出重大选择时，各方的意见与不同的争议也适时受到媒体的报道。

“9·11”事件发生前的情报圈，所持的正是这种心态。联邦调查局与中情局一如艾克斯与华莱士一样，是死对头。可是这时社会已经改变看法，不赞成这种态度。一如谢尔比所指责的，中情局与联邦调查局这时互相较劲。他的报告指出：“‘9·11’事件是客观的重大教训，让我们明白：不能有效在组织之间及时分享情报，会如何危害国家社会。”谢尔比希望重新建立起情报的统筹运用机制，更强调合作。他希望有一个“由中央统筹，积累全国性情报的实体，能够超越各组织，摆脱官僚单位竞争，并独立作业”。他认为，情报组织应该由一个极小而高度紧密联系的团体运作，因此他建议完全解除联邦调查局的反恐业务，他说：

> 联邦调查局充满个人主义的心态，该局对关于被告不法行为的文字证据的重视，超过对从不完全或零星信息得来的可能推论的重视，且以此作为其决策根据。执法单位无论是处理情报，做成结论，或是思考方式，都有别于情报组织；显然，情报分析专家不会是一个称职的好警察，警察显然也不会是一个好的情报分析师。

在2003年的国情咨文中，布什总统按照谢尔比所希望的，成立了“反恐怖主义威胁协调中心”（Terrorist Threat Integration Center），将联邦调查局与中情局的反恐活动纳于一个特别的单位。情报业务在文化与组织上的多样性以前备受赞赏，如今却被人不屑一顾。

事实上，检讨“9·11”事件之后，我们发现老制度仍有优点。联邦调查局想法跟中情局不同不是有其好处吗？毕竟是联邦调查局掌握了两个最精确的情报分析板块：申请搜索恐怖分子穆萨维的公寓，以及持有著名的菲尼克斯备忘录（Phoenix Memo）。这两件事都说明了，联邦调查局的分析之所以可贵，正是因为它不同于情报分析师的“大图画”与或然性推论；联邦调查局特工专注调查一个案件，穷究不舍，拿到的正是证明被告及“基地”组织与不法行为有关的文字证据。

中情局与联邦调查局之间一时的较劲也非全然不对。《基层细胞》描述菲律宾警方搜寻优素福与同党穆拉德的公寓后，联邦调查局的反恐探员立即飞到马尼拉，“跟中情局各干各的”。这完全就像联邦调查局与中情局的一贯作风，前者要将穆拉德关押起来，后者希望用他来放长线钓大鱼。两个单位最后还是通力合作，但合作完全是不得已而为之。双方的确“因对立和猜忌”而失和，但这样的竞争对立有何不可?

一如米勒等人所说：“联邦调查局前国内反恐单位负责人赫尔曼反对与中情局一起工作，这跟程序无关，而是他根本就不认为中情局对擒拿优素福有帮助。赫尔曼说：‘那时，我认为中情局无法在一间浴室

中找到人；我甚至不认为他们找得到那间浴室。'”改革情报组织的人认为，联邦调查局与中情局的竞争对立基本上像夫妻失和，应该可以一起共事的人，就是不能一起共事。但是也不妨将这种情形看作市场竞争，这可以促使“企业”更努力，并制造出更好的产品。

世间没有所谓完美的情报体系，而每一种立意良好的改进，都要在权衡轻重后拿捏得恰到好处才有效果。例如，一名因伪造文书罪而被美国警方通缉，被加拿大警方羁押的嫌犯，向警方供出5名阿拉伯移民的姓名与照片，指称这5人已经越界进入美国；联邦调查局于是在当年的12月29日发出警告通报，把5人的姓名与照片公布在该局的“打击恐怖主义”网页上，连布什总统也针对此事发表谈话说：“我们要知道这些人为何偷渡到美国，他们在美国做些什么事。”而结果证明，这完全是该名嫌犯捏造出来的故事。事后，联邦调查局一名官员说，该局是为了“谨慎起见”才让这些照片流通。今天我们的情报单位都非常敏感，但是这样的敏感并非没有代价。

一如政治学者理查德·贝茨（Richard K. Betts）的论文“解析、战争与决定：为何情报分析失败难以避免”中的分析所说：“让警告系统更加敏感，可以降低遭受突袭的风险，但因为假警报一而再、再而三地出现，反而会使敏感度降低。”如果我们不断去买胶带来密封窗户以防止被攻击，但结果什么动静都没有；如果政府的橙色警告指示灯连亮数周，结果什么事也没发生，我们不免会怀疑，接到的每一项警告是否确有其事。珍珠港的太平洋舰队，为何对日本的偷袭信号如此麻木？因为，在1941年12月7日前数周，他们已经检查过7份关于日本潜水艇在珍珠港海域活动的报告，结果7份情报都不是事实。罗森汉的研究中的精神科医生，起先是忽略“病人”心智正常的诊断，但在知道可能有人乔装病人后，开始觉得所有的病人大概都正常；这是一种改变，但未必是进步。

在赎罪日战争爆发后，以色列政府成立了一个特别调查委员会，被传唤的证人之一就是军情署署长泽拉将军。他们问泽拉，为何坚持认为战争不会马上开始？他的回答是如此简单：

> 参谋长必须做决定，他的决定必须清楚，军情署能为参谋长做的，是为他提供清楚明确的预估，而且这种预估要客观。我知道，预估越清楚，出错的概率也越大，但这原本就是军情署首长职业上的困扰。

历史学者艾略特·科恩（Eliot A. Cohen）与约翰·古奇（John Gooch）在其著作《军事不幸》（Military Misfortunes）中指出："泽拉的笃定结果成了致命的错误，军情署领导人在1973年9月与10月所犯的错误，不在于他们相信埃及不会进攻，而在于他们有着无比的信心。这种无比的自信反而让决策者犯迷糊。他们未向总理、参谋长、国防部长提出模棱两可的情势分析，且直到最后一天都坚持认为不会发生战争。"

当然，泽拉提供了一个不含糊的答复，是因为这是政府与社会大众对他的要求。没有人希望含糊不清或模棱两可。今天，联邦调查局给我们的是依照颜色来划分等级的警告信号，并经常谈到恐怖分子频频联系之事。这一切信息都令我们感到无奈又生气，因为它们是那么含糊。频频联系是什么意思？我们要的是一种预测，希望敌人的意图就像一个拼图，情报人员可以通过破碎的图片把整幅图画拼出来，让我们知道全部的内情。然而故事内情很少让人清楚过，至少在事情发生前没有；有时要一直到若干有魄力的记者或调查委员会，决定要查个水落石出时，我们才会真正清楚。

1. 菲德尔·卡斯特罗（Fidel Castro），古巴政治家、军事家、革命家。——编者注

第十二章

失败的艺术

为什么有些人惊慌失措，而有些人却紧张失常

1

那是1993年英国网球大赛“温布尔登”决赛中决定性的一盘，比赛进行到第三盘重要的一刻，捷克选手诺沃特娜似乎所向无敌。她目前以四比一领先，在发球的一刻，她与对手本局的得分是三比二，也就是说她只要再得一分，就会赢得此“局”；再得五分，这“场”比赛就大势已定，人人称羡的冠军杯即可到手。她刚刚向对手史戴菲·格拉芙击出一记反拍，球从球网边缘掠过，突然落在球场边，格拉芙抢救不及，只能干瞪眼。

球场的看台上坐满了人，肯特公爵与夫人依照惯例坐在他们的皇家包厢。诺沃特娜身穿白色球衣，金色的头发用发带拢在后面，她顾盼自若，信心十足。可是这时局面突然起了变化，她的发球触了网。她稳下步伐，把球高高抛起，身体像弓一样后弯，准备再发第二球，可是这次更糟；她的挥拍似乎不够用心，好像只有手在使劲，身体和双脚都没有配合用力，发球再度落空。接下来她对格拉芙的杀球攻势也显得反应迟钝，连格拉芙的正手抽球也接不到。

在第五局的关键得分上，她的扣杀球落在网上；她非但没能实现五比一，现在两人之间比分倒成了四比二。轮到格拉芙发球，她轻松得分，四比二追成四比三。诺沃特娜发球，球却抛得不够高；她的头垂了下来，动作明显迟钝。一次双误、两次双误后，又出现了三次发球双误。格拉芙的正拍抽球，把诺沃特娜的防线拉得大开。诺沃特娜

非但没有运用正拍交叉出球让格拉芙疲于奔命，让自己能够回到防守位置，反而不自觉地击出一个又低又直的球，让格拉芙迎个正着，得分顿时变成四比四。诺沃特娜是否突然意识到自己原本已胜利在望？她是否记起自己从未赢过重要的大赛？她是否看到球场上另一端的格拉芙——她这个时代最伟大的网球明星？

诺沃特娜在底线等待格拉芙发球；她变得急躁，不断地晃动身体，跑前跑后。诺沃特娜自言自语，目光扫视全场。她在本局并未得分，格拉芙以五比四后来居上。诺沃特娜用毛巾擦拭脸庞与球拍，然后又一根一根地擦拭手指。又轮到她发球，她没打中对方的抽球，连边都没碰到。她摇摇头，又喃喃自语起来。她第一次发球没有成功，接着发第二次。在接下来的你来我往中，她迎击一个反拍球时，挥拍不当，球变成高飞球。诺沃特娜此时变得不像一个一流的网球选手，反倒像一个刚出道的新人。她在压力下体力快要不支。

到底是什么原因令她这样招架不住？观众席上一片不解之声。压力不是会激发我们拿出最佳实力吗？我们会更努力、更专注；我们的肾上腺素会上升，促使我们发挥最佳表现，但此时诺沃特娜到底是怎么了？

在冠军即将揭晓的那一刻，诺沃特娜击出一记小心的、无甚力道的高吊球，格拉芙无情地以一记难以招架的高杀球还击，球赛至此结束。诺沃特娜目瞪口呆，她走向球网，格拉芙在她的双颊上亲吻。在颁奖典礼上，公爵夫人把银质亚军奖杯颁给诺沃特娜，并凑在她耳边悄声说了几句话。这时，在球场上刚刚发生过的一切终于击垮了诺沃特娜。她满身大汗、筋疲力尽地面对着优雅的公爵夫人，公爵夫人把她搂过来。诺沃特娜趴在她肩上，啜泣起来。

人有时会在压力下不支而倒；飞行员会坠机，潜水员也会溺毙。在激烈的竞争与众目睽睽之下，篮球选手有时找不到篮筐，高尔夫球选手有时也会看不见标号旗杆。遇见这种情况，我们有时会说他们“惊慌失措”（panicked），有时会说他们“紧张失常”（choked），后者是运动比赛中常听见的用语。但是这些字眼到底是什么意思？有何不同？不管是“惊慌失措”或是“紧张失常”，两者都不是恭维之词，几乎跟“放弃”一样糟糕。然而，形形色色的失败都一样吗？从失败的形式，可以如何看出一个人的性格与思维？我们生存在一个迷恋“成功”的时代，身边充斥着有才之士如何克服挑战与障碍的文字记录。然而从这些文字记录中，我们同样也可以学习到很多东西。

“紧张失常”听起来像一个含糊而笼统的说法，但它描述的其实是一种非常特殊的失败。举例来说，心理学家经常使用一个非常原始的录像游戏，来测试人的运动技能。他们叫你坐在计算机屏幕前，屏幕中有四个方块，键盘上则有四个相对应的按键。字母X会轮流出现在屏幕上的方块中，而你获得的指令是，每次X出现时，要按下相对应的按键。根据弗吉尼亚大学心理学家丹尼尔·威林厄姆表示，如果你事前得知X出现的模式，你在按键时的反应速度会大有进步。你会小心翼翼地先试上几回，等到熟悉顺序后，速度就会加快。威林厄姆称此为“显性学习”（explicit learning）。如果事前不知道X出现的顺序，即使玩上几回，你也不知道其中有模式可寻，后来的反应速度也会变快：你是不自觉地在学习X出现的顺序；威林厄姆称此为“隐性学习”（implicit learning）。

这两种不同的学习方式是分开的，学习的基础位于大脑的不同部位。威林厄姆说，一个人第一次学习什么事情，例如反拍击球或杀球，会以一种非常仔细且机械的方式思考与学习，等技巧越来越纯熟后，“隐性学习”就会接手，学的人可以不加思考，优美地做出反拍击球。“隐性学习”有部分基础在于大脑基底核，且跟我们学习的强度和时间有关，一旦隐性学习法生效，人的反应就越来越快，无论是打球

网前的低球，或是发出时速100英里的凌厉快球，都易如反掌。威林厄姆说：“这种能力是逐渐积累出来的。你打过几千个正拍球，有时打过一阵子可能仍需付出注意力，但已经不须多费力气，到了最后犹如条件反射的动作，你根本不需要注意手在做什么。”

可是在压力下，有时“显性学习”会接手，这便出现了“紧张失常”的状况。诺沃特娜在温布尔登决赛中节节败退，是因为她再度开始思考自己的击球。她的流畅度与个人特色完全不见了，她发球出现双误，对于需要在力道与时机上做出高度敏锐反应的杀球，却挥拍失准。她好像成了另外一个人——击球时缓慢而谨慎，好像又成了一个初学者；发球、迎截杀球或高吊球的方式，回到她孩提时代初学网球时的练习招数。此时她依赖的是“显性学习”。同样的事也曾发生在纽约扬基队二垒手查克·纳布劳克身上，不知为什么，他好像就是无法把球投回一垒。在扬基球场四万球迷面前，面对压力，纳布劳克发现自己诉诸显性学习模式，投球表现有如少年棒球运动员。

“惊慌失措”完全是另外一回事。美国航空航天局（NASA）探讨人体因素的专家艾菲米娅·墨菲（Ephimia Morphew），对我讲述了她在深海潜水时的一次意外事故，她说：“大约10年前，我们到蒙特雷海湾上潜水课程。我那年19岁，有两周的潜水经验。这是我第一次在没有教练陪同下下海，只有我跟朋友两人，我们必须潜到40英尺深的海底练习。我们把口中的呼吸调节器取下来，从潜水背心中拿出备用的一副，练习使用备用调节器。我的同伴完成了练习，接着轮到我。我取下嘴上的呼吸调节器，取出第二副，放进口中。先吐气、再吸气；可是出乎我意料的是，我吸入的是海水。紧接着，连接咬嘴与氧气箱的管子松了，从管子出来的空气打到我脸上。”

她说：“我立刻伸手去抓取同伴的氧气瓶，好像要把它扯开一样。我根本未经思考，完全是生理上的反应。我眼见我的手在做一些不负责任的事，我跟自己交战，告诉自己不要那么做。然后我尽力回想还

可以做些什么，但是脑子里一片空白。我只记得一件事：如果你不能照顾自己，就让你的同伴来照顾你。我把手缩回来，就站在那里。”

这是一个典型的惊慌失措例子。墨菲在那一刻的思考停止了，她忘了自己还有另外一个氧气来源，那个才刚从她嘴巴里取下的呼吸调节器。她也忘了同伴亦有氧气瓶可用，而且两个人可以共享。她忘了一件事：抓同伴的呼吸调节器，可能危害到两人的性命，她那时只剩下最原始的本能：取得氧气！压力将她的短期记忆扫得一干二净。经验丰富的人不会惊慌失措，因为尽管短期记忆在遇到压力时会被压抑，他们还有其他的经验可以利用。但像墨菲这样的新手有什么可以依靠？她说：“我拼命想还可以做什么，但脑子却一片空白。”

“惊慌失措”一旦出现，心理学家所说的“理解范围缩小”状况就会接踵而来。在20世纪70年代早期的一项研究中，主持人要求一组参与实验的人做一项视力敏锐度的测验。受测对象会感觉到自己在压力舱中下坠65英尺，主持人要他们在下坠之际，利用眼角余光做视力测验，在看到一闪一闪的光点时，就按下按钮。结果发现在压力舱中的受测对象，心跳率比对照组高出甚多，显示他们承受到压力。压力并未妨碍他们的视觉敏锐度，但他们眼角余光所见，却只有对照组一半。墨菲说：“我们都倾向于只关注一件事。还有一个有名的例子是，当机场跑道的灯关掉时，飞行员无从知道起落架是否已经放下，正副驾驶都一心一意注意着跑道灯光，没有人注意到自动驾驶仪已经关掉，结果飞机便坠落了。”墨菲伸手去抓同伴的氧气补给器，是因为她只能看到那么一个氧气补给器。

从这个例子来看，“惊慌失措”与“紧张失常”刚好相反。“紧张失常”是因为想太多，“惊慌失措”是因为未经思考；“紧张失常”跟失去本能有关，“惊慌失措”则会促使人回归本能。两者可能看似相同，但实有天壤之别。

在有些情况下，惊慌失措与紧张失常两者的区别的确没什么太了不起。如果你在一场与对手实力相当的网球比赛中输了球，可能是因为惊慌失措，也可能是因为紧张失常，但不管是哪一种情形，你都输了。但也有一些明显的例子告诉我们，怎么失败的，对于我们了解为什么会失败，事关紧要。

就拿小肯尼迪（John F. Kennedy, Jr.）1999年夏天飞机失事一例来说吧。7月一个周五傍晚，他带着妻子与小姨子前往马莎葡萄园，那天是阴霾天气，小肯尼迪沿着康涅狄格州的海岸线飞行，他利用飞机下方的灯光作为指引。到了罗德岛的韦斯特利镇时，他驶离了海岸线，笔直向罗德岛湾飞去。此刻，黑暗与阴霾显然使他失去了方向感，他采取了一连串奇怪的行动：飞机开始向右倾斜，他向更远的地方飞去，然后又向左；飞机爬高又俯冲，加速又减速。在距目的地只有几英里的地方，小肯尼迪失去了对飞机的掌控，他的私人飞机最后坠落到海里。

用技术名词来说，小肯尼迪错在他没有保持机翼平衡。这是致命的一点，因为飞机一旦向一侧倾斜，便会开始旋转，机翼会失去垂直升高的能力，如果不能及时修正，这个过程会加速。倾斜的角度越大，弯度就越大，这时飞机就像螺丝起子般不断旋转，并开始向地面下坠，圆圈也越来越小。飞行员管它叫“死亡盘旋”（graveyard spiral）。小肯尼迪为何不停止做这种俯冲动作？因为在能见度低与高压力的时刻，要保持机翼呈水平状态，甚至察觉自己是在“死亡盘旋”状态，可能都十分困难。小肯尼迪被压力击垮了。

倘若小肯尼迪飞行时是大白天或是明月当空的夜晚，他可能不会出事。坐在驾驶舱中的飞行员，从舱中往前看，前方的地平线可使他明显地看出机翼的倾斜角度。但如果这时外面是一片漆黑，地平线消失了，飞机倾斜程度无从测量。平常在地面，即使是黑暗之中，我们也知道自己是否处于水平状态，因为我们内耳中有感知的机制。然而

在螺旋下坠的情况下，由于飞机对人的内耳产生重力效应，即使飞机失去平衡，飞行员也完全没有感觉。同样的，我们搭乘的民航客机如果起飞后呈30度倾斜，你旁边的乘客摆在大腿上的书也不会滑到你的大腿上，机舱地板上的笔也不会滑向另一边。因为飞行物理学的缘故，飞机在转弯时，客舱里的乘客仍感觉自己处于水平状态。

这是一个相当难懂的观点，为了便于理解，我特别与《天空之内》（Inside the Sky）一书的作者威廉·朗格威舍（William Langewiesche）一同飞行。我们在圣何塞机场碰面，里面有个喷气式飞机中心，停满了硅谷大亨的私人飞机。四十几岁的朗格威舍有着一身棕色皮肤，相貌与电影《太空英雄》（The Right Stuff）中的几位飞行员明星不相上下。我们在黄昏时出发，向南边的蒙特雷海湾飞去。海岸上的灯光渐渐离我们远去，夜色笼罩在地平线上，朗格威舍让飞机稍稍往左倾，手离开了操纵杆。我从天色中看不出什么异样，便把注意力集中在仪表板上。陀螺仪提示我们正在倾斜；起先是15度，后来是30度，再后来是45度。

朗格威舍冷静地说：“我们在螺旋俯冲。”我们的空速在稳定加速当中，从180、190到200海里。高度表的指针在往下掉，飞机像石子一样，以每分钟3300英里的速度往下掉。我可以听见引擎的声音稍稍提高了一点，在速度不断加快时，风声也比之前大了。但如果朗格威舍一直与我交谈，我根本不会听出这些来。如果舱内失压，尤其是在飞机急剧下坠那一段，我的耳内可能会噼啪响，但是除此之外，我什么异样也不会感觉到。螺旋下降时，惯性力完全正常，用朗格威舍的话说，飞机“喜欢”螺旋下坠；我们从开始下坠到现在只不过六七秒钟的时间。突然朗格威舍摆平机翼，把操纵杆向后拉回，让机头提高，结束了往下掉的趋势，到此时我才感觉到惯性力的全面力量，它把我推回到椅背上。朗格威舍说：“飞机倾斜时，你不会感觉到惯性力，对新手来说，这一点最令他们困惑。”

我问朗格威舍，我们可以再往下掉多久，他回答：“5秒钟之内便会超过飞机的极限。”那时，想要拉回飞机的力量会撕裂飞机。我转头再看仪表板，要求朗格威舍再做一次螺旋俯冲，但不要告诉我。我坐好等待，正要告诉他随时可以开始时，我突然被抛回椅背上，他说：“我们刚才掉了1100英尺。”

在经验上无法感知，即不知道自己开的飞机是什么状态，正是夜间飞行之所以让人感到莫大压力的原因。小肯尼迪离开康涅狄格海岸线的导航灯光，在韦斯特利镇上空转向大海飞去时，必定就有这种感受。当天晚上他飞到楠塔基特岛，在马莎葡萄园上空下降时向国家运输安全委员会（National Safety Board）说，他往下看，结果什么都看不见。“没有地平线、没有灯光，我以为岛上停电了。”小肯尼迪这时等于是个盲人，他必定知道自己身处怎样的险境。他靠仪表飞行的经验相当少，以往他飞往马莎葡萄园时，地平线或灯光都清楚可见。小肯尼迪最后一连串奇怪的操作，是他拼命要在阴霾中寻找亮光。他想找到马莎葡萄园的灯光，找到失去的地平线。在国家运输安全委员会对失事报告的描述中，你几乎可以感受到他的绝望：

> 约在21时38分时，目标（小肯尼迪的飞机）开始右转向南飞。大约30秒后，目标在2200英尺高空停止下降，开始向上爬，持续大约30秒钟。在这段时间内，目标停止转弯，空速减到每小时153海里。大约在21时39分时，目标保持在2200英尺高度，向东南方向飞行。大约50秒后，目标左转，向上爬到2200英尺。目标继续左转，开始以每分钟900英尺的速度俯冲。

事件中，他是“惊慌失措”还是“紧张失常”？在这里，两者具有关键性的区别。如果他是“紧张失常”，他会设法回到“显性学习”模式；在驾驶舱的操作动作会显著放缓，也不那么流畅，他会回到从前初学飞行时的情形，并对教练教的那一套，以机械式的、有自觉的方式运

用。这样可能反倒好，因为此时小肯尼迪需要思考，把注意力集中在仪表上，地平线依稀可见时的本能飞行模式，这时已经用不上了。

可是从一切迹象看来，他陷于恐慌状态。在他需要想起飞行步骤时，他的脑子可能就像墨菲在海底时一样，是一片空白。他不但未检查仪表，而且似乎把注意力集中在一个问题上：马莎葡萄园的灯火在何处？墨菲在海底实验中，眼角余光扫不到救生设备；同样的，小肯尼迪在高空之中，也对陀螺仪与其他仪表视而不见。他依靠的是本能，而在暗夜里，本能什么也不能告诉你。国家运输安全委员会的报告说，小飞机机翼仍保持水平，是在9点40分后的7秒钟内；飞机坠海的时间是9点41分，这要命的关键时刻距前一刻还不到60秒。

41分过后的25秒钟内，飞机倾斜的角度大过45度，驾驶舱中一切也许感觉正常，但小肯尼迪必定听见了机外渐强的风声，或是引擎在飞机加速下坠之际传出的吼声。可能这时他再度依赖本能，把操纵杆向后拉，以拉抬机头，但是机翼不平衡便拉操纵杆，只会使旋转加剧。也有可能小肯尼迪什么都没做，他僵在仪表板前，在飞机坠毁海上时，他仍在狂寻马莎葡萄园的灯光。有时飞机螺旋下坠时，飞行员干脆什么都不做，朗格威舍称此为“一泻千里的引力”。

4

小肯尼迪那晚的遭遇，说明了“惊慌失措”与“紧张失常”之间的重大区别。“惊慌失措”导致常态性的失败，对这一种失败，我们都有所体会。小肯尼迪惊慌失措，是因为他对仪器导航的自动飞行了解不够，如果他的飞行经验能够再多一年，他可能就不会慌张；人们都相信，表现会随着经验的增加而改善，勤快能够克服压力带来的障碍。

反观“紧张失常”时，经验与训练的帮助可能都有限，内心反应可能反而成为成败关键。诺沃特娜的失败绝不是因为她不够勤快，她受的网球训练与她本身的体能状况，跟她在国际大赛中交锋的对手旗鼓

相当。经验又帮了她什么忙？在1995年的法国公开赛第三场，她“紧张失常”的状况甚至比对格拉芙之役更为严重，她在第三盘时还以五比零领先，最后却输给钱达·鲁宾。无论是与鲁宾还是格拉芙交手，诺沃特娜的表现之所以会先强后弱，至少有部分原因是如出一辙：连番失手让她觉得，即使自己在第三盘中以五比零领先，还是有可能输掉比赛。如果“惊慌失措”是常态的失败，“紧张失常”便是一种反常的失败。

斯坦福大学心理学家克洛德·斯蒂尔（Claude Steele）与相关人员，近年曾经做过数项实验，以了解若干团体在压力之下是如何表现，他们的发现或可帮助我们对“紧张失常”加深了解。斯蒂尔与其同事约书亚·阿伦森在对斯坦福大学学生做实验时发现，如果他们事先告诉学生这是一项智力测验，白人学生的表现就会远超过黑人学生。但当同一项实验以“抽象的实验室工作”呈现在学生面前，对智力只字不提时，白人与黑人学生的成绩其实完全一样。斯蒂尔与阿伦森将此种差异，归因于“成见威胁”（stereotype threat）。当黑人学生被带进外人对他们有成见的情况下，他们的智力表现在压力下就会不尽如人意。

斯蒂尔等人发现，只要有团体被贴上负面标签，这种“成见威胁”在任何情况下都会发酵。如果让一批女性进行数学测验，表明要测试她们的计算能力，女性的表现会比男性来得逊色；而如果说这只是一项研究，她们的成绩绝对不亚于男性。我们再看斯蒂尔的学生胡里奥·加西亚的一项研究，他在所执教的塔夫茨大学召集了一批白人学生运动员，由一名白人教练带着他们进行一连串的体能测验：跳高、跳远与20秒俯卧撑。然后教练要他们再做一次同样的测验。不错，你猜对了，加西亚的实验发现，学生们的第二次表现每一项都比第一次稍好。

加西亚实验的第二步是，召集一批不同的学生进行同样的体能测验，只是这一轮实验中，第一次的负责教练是白人，第二次则由一名

非裔的教练接手。白人学生在第二次垂直弹跳项目上的表现没有进步；但在第二次一模一样的实验中，把白人教练换成高大粗壮的黑人教练，结果白人学生的跳高成绩比第一次要差，不过做俯卧撑的成绩两次都一样。这里并没有什么先入为主的观念说，白人学生做俯卧撑不如黑人，唯一的影响是垂直弹跳，这是因为西方文化认为：白人不擅长跳跃。

黑人学生的考试成绩没有白人学生好，白人学生没有黑人学生那么擅长跳跃，这些发现不是新闻，问题是，我们总认为这种压力下的表现不理想，是惊慌失措造成的。我们会对表现欠佳的学生和运动员说的话，跟我们对潜水或飞行新手一样，我们会勉励他们：加倍努力，全力以赴，把能力测验看得更加慎重。然而斯蒂尔告诉我们，我们会看到女学生或黑人学生在“成见威胁”下表现失常，但我们却不会看到一个惊慌失措的学生，在面对考试时乱猜一通。他解释说：“你看到的反而是谨慎过度的猜题行为。在他们接受面谈时，你会感觉，如果这些人是处于成见威胁的情况下，他们会对自己说：‘我在这里千万要小心，不要在这里搞砸了。’他们会平静下来，做完测验。但是要在一种标准化测验中考出好成绩来，这样做并不是正确的办法，因为你越这样，就离快速处理的本能越远。他们以为自己做得很好，也尽力做好，但结果却不然。”这就是“紧张失常”，不是惊慌失措。

加西亚实验中的学生运动员与斯蒂尔实验中的学生就像诺沃特娜，不像小肯尼迪。他们失败是因为擅长于自己所做的事，只不过，那些在意自己表现的人，始终都感受到成见的威胁。在这种情形中，我们平常用来克服失败的方法（例如加倍努力、重视考试），都只会使问题恶化。

这是一个很难领会的课题，但更难的领略的是，“紧张失常”时我们需要学着不那么在意“人”，而要在意“情况”。诺沃特娜面对格拉芙转败为胜，自己却一筹莫展，她唯一能做的事是，在关键性的第三

盘，不去在乎转播的摄像镜头，告诉自己：公爵与夫人已经回家了，而且观众都离席到场外去等候结果。然而在现实比赛中，这一点却很难做到。运动比赛中，选手“紧张失常”是比赛中重要的戏剧成分，虽然众目逼视，选手却能够克服观众带来的压力，这是夺得冠军重要的一部分。不过，我们一生不是时时刻刻都需这么处变不惊，我们必须学着了解，有时表现不好并不反映一个人的内在能力，而是压力使然；有时不尽理想的测验成绩并不表示，接受测验的人是差生，相反地，这说明他是好学生。

5

1996年高尔夫球名人赛（Masters Golf Tournament）的前三回合里，格雷格·诺曼（Greg Norman）领先的程度似乎无人能够超越，他绰号叫“大白鲨”，是全球公认最佳的高尔夫球选手。他在球场上昂首阔步，不在球道上流连，球童在后面跟着有些吃力。到了比赛最后一天，打到第9洞时，诺曼跟杆数紧追其后的英国选手尼克·法尔多（Nick Faldo）对决。两个人头几杆都打得不错，现在他们面对果岭，在标号旗杆前有一个陡坡，如果球击得不够远，便会滚下来。法尔多先挥杆，球的落点非常安全，过了球洞。

接着轮到诺曼，他摆好姿势。转播员说“现在要小心不要击出短球”并说明其中原因。诺曼挥杆，球飞到了半空中；不幸被言中了，果然是短球。诺曼铁青着脸，看着球滚下坡来。犯了这个错误，他的心理好像崩溃了。

在第10洞，诺曼把球勾到左边，打出第3个超过球洞的短球，原本不难做到的推杆，他也没打好。到了第11洞，诺曼需要打出一杆距离球洞3.5英尺的推杆，以保平标准杆数，这对他而言应该是家常便饭。他在抓杆前抖抖手和腿，希望放松一下，但球没进洞，这是他连续第3次打出超过标准杆一杆。在第12洞，诺曼把球打到水里；第13洞，他将球打到松树枝上；第16洞，他的动作变得僵硬而且十分机械化，他

摆动身体时，转臀的弧度超过了身体，球直飞到另一个水池里。这时他沮丧地拿着球杆，对着草皮做了一个挥刀割草的动作。一再出现的失准动作，已经注定了结局：一生的良机就此溜走。

法尔多当天开始比赛时落后诺曼6杆，但在他们于众目睽睽下缓缓走向第18洞时，他已领先诺曼4杆。最后的几杆，他不慌不忙，始终都低着头，只偶尔轻轻地点下头。他了解当天在球道与果岭上发生了什么事，他没有得意忘形，因为他知道自己并非全然大胜，诺曼也不是全然大败。

当比赛结束时，法尔多用手搂住诺曼，轻声说："我不知道该说什么，只想给你一个拥抱。"然后他说了一句用来安慰紧张失常者的话："我对刚才发生的事感觉糟透了，真是遗憾。"说完，两个大男人都哭了。

第十三章

航天飞机爆炸的省思

谁应为“挑战者号”航天飞机爆炸那样的灾难负责？谁也不能。我们最好习惯这种情形

1

在科技时代，每每在灾难发生后，我们总会祭出一套仪式：每一块扭曲的金属或水泥碎块，被发现后都像神主牌似的被供着。我们找到每一项实体证据，都会为其标上标签，进行检验分析，然后把分析结果呈交给调查委员会，委员会在进一步深究并约谈相关人员后，严肃地做出结论。我们做这种检讨仪式的目的，是要重新取得掌控权，希望能从意外中获得经验，从总结出的原则中借镜，将事故防患于未然。从三英里岛核事故发生后，美国没有关闭核能发电厂，也没在每次发生飞机坠毁事件后便放弃飞行，就可知道，这种灾难后的检讨仪式有其效力。在众多灾难的检讨仪式中，最彻彻底底的一次，是关于1986年1月28日在佛罗里达州南部发生的“挑战者号”航天飞机灾难。

在“挑战者号”爆炸发生后55分钟，最后一块碎片掉入大海的同时，搜救与打捞的船纷纷驶往现场，并在该区域停留3个月之久。这项史上最大的打捞任务，在方圆数千平方海里的海域范围内展开，若干搜救人员在海上打捞漂浮的碎片，数艘潜水艇则在航天飞机沉没的海床附近搜寻。在1986年4月中旬，打捞小组找到几块烧毁的金属碎片，证实了专家先前所怀疑的肇事原因：爆炸是因航天飞机火箭推进器外的一个密封装置没有封好，导致火焰钻入外挂燃料箱。

获得这项证据后，美国总统下令成立的特别调查委员会，在当年6月做出的结论是，密封装置出了问题，这足以证明NASA与主要承包商莫顿聚硫橡胶公司（Morton Thiokol）工程上的粗糙与管理上的松懈。受到责难后，NASA重新回到设计桌上，在努力了32个月之后，根据所得到的教训，推出一架全新的航天飞机“发现号”（Discovery）。这是美国于“挑战者号”出事后，首次执行的航天飞机任务，美国公众均屏息观看“发现号”升空；“发现号”的全体人员更为此举行了一个简短的纪念仪式，机长弗雷德里克·豪克针对7位遇难的“挑战者号”同僚说：“亲爱的朋友，你们的牺牲让我们能够再度找回信心，并重新开始。”灾难后的检讨仪式至此画下句号，NASA再度扬眉吐气。

然而，灾难过后的种种检讨与发现，万一不对又怎么办？假设这无助于我们避免未来的灾难，我们又该怎么办？过去数年，部分学者及专家对灾后检讨仪式的看法是，这固然是重新出发的机会，但也是一次又一次地自欺欺人之所为。对这些修正论者来说，人类所创造出的复杂科技，内涵环环相扣，每个环节都有内在问题，一旦这些高科技出了意外，究竟什么是真正的罪魁祸首，可能很难考究。

这股修正论风潮亦吹到“挑战者号”的灾后检讨上。社会学者黛安娜·沃恩（Diane Vaughan）所著的《“挑战者号”发射决定》（The Challenger Launch Decision）一书，对“挑战者号”出事前的各种事件，率先做出真正深入的剖析。一般的看法是，“挑战者号”出事是因为出现“异常”状况，NASA的人该做的没做；但沃恩的结论恰好相反，她说航天飞机出事正是因为NASA的人做了该做的事。她的书上说：“NASA并没有做出怀有恶意的重大决定，相反的，他们所做的是一连串看似无害的决定，只不过这些无害的决定，却一点一点地把自身推向灾难性结局。”

沃恩的分析当然引起激烈的辩论，不过，即使只有部分正确，她的论点也具有相当的影响力。处在现今这样一个时代，我们周遭有发电厂、核武器系统，以及每小时处理几百架飞机起降的机场。我们所了解的是：这些设施与系统都有风险，不过都是可以处理的风险。然而，正常运作的复杂系统中若有免除不了的潜在灾难，这种理解便是错误的。风险不是那么容易处理的，意外也不是那么容易预防，灾后的检讨仪式并没有什么意义。第一次听到“挑战者号”的故事，是那么充满了悲情，但数十年之后重新叙述，听起来只是陈腐的调子。

2

也许要了解有关“挑战者号”的各方争论，最好的方式是从之前的一个重大灾难开始谈起——三英里岛核事故。三英里岛核电厂在1979年3月出事，总统任命的特别调查委员会的结论是：这是人为错误，电厂的操作人员尤其难辞其咎。但修正论者认为，实情远比委员会所做的结论复杂，而他们的说法值得我们详细审视。

三英里岛事件的肇因是，该厂的巨大过滤性给水泵因堵塞而停转。这种问题在三英里岛核电厂动辄就会出现，不算太过严重。然而这一次，堵塞使得湿气渗到电厂的冷却系统中，两个阀门开合失灵，冷却水因而无法进入电厂的蒸汽发生器。

三英里岛核电厂有一套备用的冷却系统，专供这种情况下使用。然而就在冷却系统那一天发生问题之际，说也奇怪，备用系统的阀门没有开启；阀门没打开，控制室显示阀门没开的仪器，也恰巧被一个挂在上方的待修标签遮住了。这时，反应器只能依靠另一个备用系统，也就是靠另一个释压阀运作。可是巧合的是，这天释压阀也不灵了，原本应该关闭起来的，这时却打开了。更糟的是，控制室的操作人员原本可以从一个测量表得知释压阀出了问题，偏偏测量表这时也失灵了。等三英里岛工程师意识到发生了什么事时，反应器已经快熔化了。

换句话说，这场大灾难是因五件不同的事件一起发生而酿成，而控制室中的工程师对其中任何一件都浑然不觉。他们没有做出什么严重的错误决定，使原本就严重的问题一发不可收拾。所有的故障：给水泵堵塞，阀门关闭，指示仪器被挡住，释压阀故障与测量表失灵……其实都是芝麻绿豆般的小问题。分开来看，这些故障只是小麻烦，不会造成大问题，可是出人意料之外的是，当这几个小问题凑在一块儿时，大问题就发生了。

这种灾难是耶鲁大学社会学者查尔斯·佩罗（Charles Perrow）所称的“正常意外”（normal accident）。佩罗所谓的“正常”，并非表示经常发生，他的意思是，我们可以预期在复杂科技的正常运作中，会发生这类意外。他认为，现代化系统是由几千万个零组件组成，彼此之间的运作关系复杂到难以预测，由其复杂性看来，几百个小错会酿成大灾难，这几乎是躲都躲不掉的。他在1984年发表了一篇以意外事故为主题的论文，检视著名的空难、石油外溢、化工厂爆炸，以及核武器工厂意外的实例，告诉我们其中有多少是所谓的“正常意外”。如果看过卖座电影《阿波罗13号》（Apollo 13），你就会明白什么叫作“正常意外”：“阿波罗13号”无法完成任务，是因为宇宙飞船的氧气箱与氢气箱无法交互作用，氧气箱爆炸后导致舱内氧气不足，另外，一个指示灯也分散了航天员对真正问题应有的注意力。

如果“阿波罗13号”是“真正”的意外，任务出事是因为发生重大错误或人谋不臧而误了大事，那么根据它拍成的电影也不会这样轰动一时。在真正的意外中，当事人会被大声责骂及追究，就像好莱坞惊悚片中常见的模式。但《阿波罗13号》之所以如此扣人心弦，是因为里面的主要情绪不是愤怒，而是欲哭无泪、欲诉无言——因微不足道的原因而出了这么大的错，让人惊讶得说不出话来。整件事没有人可以被追责，没有什么见不得人的秘密可挖，除了在不知为何失败的地方重建整个系统外，没有其他地方可以求助。到头来，“正常”的事故更令人感到害怕。

“挑战者号”是那种“正常”的意外吗？从严格的角度来看，答案是否定的。不像三英里岛事件，“挑战者号”的爆炸是由单一的灾难性故障所引起，即防止热气从火箭推进器外泄的橡胶密封圈没有发挥作用。不过沃恩认为，橡胶密封圈的问题其实是一个象征：其实NASA的文化才是事故的真正原因。那种文化促使NASA对“挑战者号”做出各种决定，而决策过程跟正常灾难发生的路径若合符节。

问题的核心在于，NASA如何评估火箭推进器的橡胶圈问题。火箭推进器共有4节，每一节都靠薄薄的橡胶圈将其密封套牢。但早在1981年之前，“挑战者号”经过多次飞行之后，橡胶圈越来越频繁出问题，有几次橡胶圈甚至出现严重的腐蚀；橡胶若腐蚀，就表示热气会外泄。还有，工程师早就怀疑，橡胶圈在寒冷天气中会因硬化而影响其密封程度。在1986年1月28日早上，航天飞机发射台其实是在冰封状态，升空时气温只比零度稍高。莫顿聚硫橡胶公司的工程师事前预计会有低温，建议延后发射，不过NASA没采纳这项建议。就是因为这项决定，后来特别委员会与若干批评者，都指责NASA犯了误判的大错，罪无可逭。

沃恩并不怀疑，NASA的决定确有致命的瑕疵，但在阅读数千页通话记录与NASA内部文件后，她找不到有任何玩忽职守的证据，更未发现有人因为政治因素或求绩效，而牺牲了安全考虑。她认为，NASA是在正常作业程序中犯了错误。举例来说，指明气温过低会影响橡胶密封圈的性能，现在看来，显然是后见之明，因为当时这并不是那么明显。“挑战者号”在前一次的飞行任务中，温度只有华氏75度，当时橡胶圈也有问题；NASA之前也曾数度提议，航天飞机要避免在华氏41度以下发射，但这项提议后来被否决了，“挑战者号”照样在天寒地冻的情况下升空。在NASA考虑安全措施之际，对于寒冷天气可能对橡皮圈造成的影响及其潜在危险，莫顿聚硫橡胶公司没有提

过一个字，因此对NASA来说，反对“挑战者号”这次按时发射似乎不成理由，反而是武断的看法。

沃恩证实，在发射前夕，主管人员与工程师曾经有不同意见，但她也指出，这种争执在NASA是家常便饭。在内部讨论火箭推进器接合的文件中，特别调查委员会看到“可接受的风险”与“可接受的腐蚀”等字眼多次出现时，虽然感到大为震惊，但沃恩表示，在“可接受的风险”下执行飞行任务，是NASA常态文化的一部分。事实上，在失事的那一次任务中，详列的“可接受的风险”项目厚达六大册。沃恩说：“虽然橡胶密封圈腐蚀问题本身并没有被预测出来，但问题的出现，跟我们对大规模科技系统有关的工程预期相吻合。在NASA，有问题是常态，‘异常’这个词每一天都被挂在嘴上。‘偏离正常’可以控制，但无法消除，整个航天飞机系统都是根据这个前提在运作。”

NASA制造出的是一种封闭的文化，在这种文化中，“常态化的偏离”（normalized deviance）对外界来说虽然有可争议之处，但对他们自己人来说，却是审慎而合理的。沃恩对NASA的内部描写，令人读了之后感到非常不安；她一一举出“挑战者号”发射前的决定与决策程序，每一项决定其实都很细微，就好像造成三英里岛核事故的一连串小问题一样，很难说在发射升空的过程中，到底是在什么时刻出现了问题，或者什么问题可以在下次得到改进。沃恩的结论是：“我们可以说‘挑战者号’的升空决定，完全是照规矩来。但是文化背景、规则、程序与过去一直都有用的行为模式，这次却全都失灵了。这次悲剧，我们不能怪罪说是居心叵测的主管人员违反规则；如果真要归咎，要怪的是墨守成规的心态。”

4

我们还可以从另一个角度来看这个问题，也就是人类处理危机的观点。灾难检讨仪式背后的一项假设是，如果可以找出并消除风险，运作的体系就会更安全。举例来说，航天飞机推进器的接合装置若改

善许多，类似“挑战者号”的太空灾难发生率就会降低，其中的道理显而易见，好像大可不必质疑。然而，学术界对“风险平衡”理论（theory of risk homeostasis）能不能、该不该运用，以及其适用的程度，有相当激烈的辩论。加拿大心理学家杰拉尔德·怀尔德（Gerald Wilde）在其《目标风险》（Target Risk）一书中，对此有深入浅出的解说：在特定情况下，看起来会让系统或组织更安全的变动，其实未必可以使之更安全，因为人类似乎有一种基本倾向，能够在一个地方把风险降低，但同时却会甘愿冒另一种更高的风险。

我们再来看几年前在德国进行的一项著名实验，有人利用“防锁死刹车系统”（ABS）进行测试。ABS可以大幅改善刹车性能，尤其是在湿滑的路面。在实验中，一组出租车安装了这种新的技术，另外一组未装，两组出租车车队在3年的时间内，受到密切观察。你可能会以为有安装ABS的车辆，安全驾驶情况也比较好，但事实却完全不然。有些司机在车上装上ABS，并未改善自身的肇事率，反而变得不再小心驾驶。他们开始开快车，急转弯，换车道时也比较不守规矩。他们踩刹车比较猛，车距也比较近；不是那么愿意并车道，险些剐蹭的情形也较多。换句话说，ABS不是用来减少事故，出租车司机是把这当作额外的安全装置，有了ABS，他们可以放心飙车。如同经济学者所形容的，他们“消耗掉”风险降低率，而不是将其“保留下来”。

“风险平衡”理论不是时时刻刻都在发挥作用，补偿行为只部分抵消掉安全措施所降低的风险，安全带就是一个例子。然而风险发生的次数如果太过频繁，我们就必须加以正视。为什么行人在有画线的人行横道上，被撞死的概率超过无画线的区域？因为在有标志的区域，我们对驶来的车辆不那么注意提防，这是我们对“安全”环境产生的“补偿”心理。根据一项研究，美国人开始使用儿童无法打开的药瓶后，儿童因致命性药物中毒的事件发生率反而大幅上升。因为成人对不让孩子拿到药瓶，变得不太注意。

“风险平衡”理论在相反的角度也适用。20世纪60年代晚期，瑞典下令将靠左边驾驶改为靠右边驾驶，对这种改变，我们大概会以为这下交通事故一定会大增，但事实上，车祸不但未增加，反而减少了。驾驶人为了适应新的交通规则，以更加小心驾驶的心理来补偿。在新规定实施后的一年里，车祸死亡事件减少了17%，过后才慢慢回到先前的水平。怀尔德半开玩笑地说，真有兴趣加强道路安全的国家，可能应该考虑定期改变靠左或靠右行驶的规定。

如此说来，“风险平衡”理论会如何适用到NASA与“挑战者号”之上，我们不需要多花脑筋就能想象出来。特别调查委员会成员、诺贝尔物理学奖得主理查德·费曼（Richard Feynman）的名言是：“NASA的决策过程是一种俄罗斯轮盘式的赌博。”费曼说，当橡胶密封圈开始出问题，但什么意外也没发生时，NASA开始相信“未来几次飞行任务的风险也不会太高，我们可以把安全水平降低一些，因为上次就全身而退”。而且解决橡胶密封圈问题，并不表示风险就烟消云散了，因为有类似问题的航天飞机零件，用文字列出来足足有六大册之多。修理好橡皮圈之后，NASA只是会更有信心在其他问题上放手一搏而已。

这种结论令人感到沮丧，但不令人意外。实情是，我们屡次对安全所做的承诺，或是对灾难过后所做的检讨，都有一定的伪善含义；我们并不真正坚持一切都要尽量安全。过去全美国曾实施将汽车时速限定在每小时55英里以下，这项措施所挽回的生命，可能比政府过去的任何单一交通措施都多，但国会却几乎没有经过讨论，就撤销了这项限速的措施。这证实了，我们宁可“用”掉类似安全带和安全气囊等安全措施，而不愿意将它们“省”下来。近年来，无论是飞机的设计或飞行的导航技术，都有很大的改良，可以想象，我们以为这些发明可使空难发生率降到最低，但消费者真正希望的是，有便宜的机票可买，有更可靠与便捷的飞机可坐，因此交通安全进步的好处，至少有部分被飞机在繁忙与恶劣天气中的起降消耗掉了。

类似“挑战者号”这样的灾难带给我们的教训是，我们建构了一个世界，在这个世界中，高科技的潜在灾难深深镶嵌在我们日常生活当中。在未来某一刻，因为某一最世俗平常的原因，在最好的用意下，NASA的航天飞机可能还会爆炸，我们至少应诚实承认这一点。如果我们做不到，如果这种可能性叫人无法承受，那么我们唯一的选择是：诸如航天飞机的一切，我们是否应全面弃而不用。

第三部分

美丽人生：个性、性格和智慧

“他会穿双排扣西装，而且扣子全系好了。”——这就是他了。

第十四章

大器晚成

我们为什么用早熟来衡量天才?

1

本·方丹（Ben Fountain）是安庆国际法律事务所（Akin, Gump, Strauss, Hauer & Feld）房地产业务板块的合伙人，他心生写作念头时，才刚出法学院校门没几年，在这之前，他唯一发表过的文章还是跟法律有关的。他受过的写作训练很少，只在大学时修读过写作课程。他曾经尝试下班回家后夜间写作，但往往都因为太累而作罢。后来他决定辞职专心写作。

方丹回忆道："我内心极为害怕，觉得自己已经义无反顾地跳下悬崖，却又不知降落伞会不会打开。没有人希望浪费生命，我原本可以好好开创一番事业，却放弃大好的法律工作。我父母原本非常以我为荣，父亲尤其为我感到骄傲，但我所做的一切都太疯狂了。"

他在2月某个周一的上午开始了新生活，每天早上7点他便坐在厨房餐桌前。他制订了一个计划，每天从早上开始一直写到中午，然后躺在地板上20分钟让脑子休息一下，再回去工作。他当过律师，受过严谨的训练，他说："我很早就知道若不尽情抒发，我会满心不舒服，因此我总是努力地写，把它看作一份正当工作，不会拖拖拉拉的。"他的第一个故事是关于一个股票交易员的故事；这位股票交易员利用内线交易，做出了逾越道德底线的事情。全文共6页长，方丹花了3个月的时间写完。完工后，他着手写另外一篇，然后又写了另外一篇。

在写作生涯的头一年里，方丹共卖出两篇文章，他越写越有信心，完成了一部长篇小说，但他觉得写得不理想，便把它锁在抽屉里。接下来他便进入了自己所谓的黑暗时期。他调整自己的期望，重新出发。有一篇文章上了《哈泼斯》杂志（Harper's），纽约一名版权代理人看见这篇文章，立刻与方丹签约；他把数篇短篇小说集结成册，取名《与切·格瓦拉短暂相遇》（Brief Encounters with Che Guevara），由哈珀柯林斯（HarperCollins）旗下的埃科公司（Ecco）出版。书出版后，获得好评如潮；《时报书评》（Times Book Review）称其“读之令人心碎鼻酸”，此书赢得海明威基金会的“金笔奖”（Hemingway Foundation/Pen），也登上“书卷奖”（Book Sense Pick）冠军宝座。《与切·格瓦拉短暂相遇》登上了地方报刊的最佳畅销书排行榜，《旧金山纪事报》（San Francisco Chronicle）、《芝加哥论坛报》（Chicago Tribune）与《科克斯书评》（Kirkus Reviews）均将其评选为年度最佳书籍之一，并将方丹与格雷厄姆·格林、艾芙琳·沃、罗伯特·斯通及约翰·勒克莱等名家相提并论。

方丹的经历听起来像个熟悉的故事：一个乡下出身的年轻人，突然在文坛上名声大噪。事实上，方丹的成功绝非侥幸。他在1988年辞去了在安庆国际的工作，早年每有一篇文章发表，相对也曾碰壁30次。他搁在抽屉里的小说花了4年的工夫才完成；20世纪90年代后5年对他而言全是黑暗时期，他在2006年因《与切·格瓦拉短暂相遇》一书而转运时，距他决定坐在厨房餐桌上开启写作生涯的一刻，已经相隔18年。这名来自乡间的“年轻作家”扬名文坛时已经48岁。

2

关于天才，一般人总认为与“早成”密不可分——我们总觉得，真正的创意，必须基于年轻人的清新与奔放。奥逊·威尔斯的杰作《公民凯恩》（Citizen Kane）问世时，他才25岁；赫尔曼·梅尔维尔32岁完成的巨著《白鲸记》（Moby-Dick），是他20多岁时开始写的；莫扎特

21岁便完成了他划时代的《降E大调第九钢琴协奏曲》。若干创作形态，例如抒情诗，必须是“英才早发”之作，这似乎已成铁律。诗人艾略特完成《普鲁弗洛克情歌》（The Love Song of J. Alfred Prufrock）时才20岁；研究创意的学者詹姆斯·考夫曼认为“诗人年轻时即才华毕露”；《心流》（Flow）一书的作者米哈伊·什克森特米哈伊对此附和说：“最抒情的诗句是年轻人写的。”研究个人天赋的心理学家霍华德·加德纳说：“在抒情诗这块领域，天才均被发现得早，燃烧得亮，然后就像一缕轻烟般消失了。”

几年前，芝加哥大学经济学家戴维·加兰森（David Galenson）决定探究世人对创意天赋的种种想法是否正确。他阅遍自20世纪80年代以来出版的47本重要诗选，统计哪些诗最常出现。当然这种对文学加以量化的做法是有争议性的，但加兰森只是想统计文学界学者眼中的重要美国诗作是哪些。结果他发现前11名依序是：艾略特的《普鲁弗洛克情歌》、罗伯特·洛厄尔的《臭鼬时刻》（Skunk Hour）、罗伯特·弗洛斯特的《下雪傍晚行经树林》（Stopping by Woods on a Snowy Evening）、威廉·卡洛斯·威廉的《红色独轮推车》（Red Wheelbarrow）、伊丽莎白·毕晓普的《鱼》（The Fish）、艾兹拉·庞德的《水商之妻》（The River Merchant’s

Wife）、西尔维亚·普拉思的《父亲》（Daddy）、庞德的《在地铁车站》（In a Station of the Metro）、弗洛斯特的《修墙》（Mending Wall）、华莱士·史蒂文斯的《雪人》（The Snow Man），以及威廉斯的《舞》（The Dance）。

这11首作品分别是诗人们在23岁、41岁、48岁、40岁、29岁、30岁、30岁、28岁、38岁、42岁与59岁时完成。加兰森的结论是，说抒情诗作是年轻人的天下，一点儿根据也没有。有些诗人在事业萌芽时即有最好的作品，有些是在创作几十年之后才有佳作诞生。弗洛斯特

诗选中的诗作，有42%是在其50岁之后才写就；威廉斯是44%；史蒂文斯为49%。

加兰森在其“老耄大师与年轻天才：艺术创作的两种人生循环”研究中指出，在电影领域也是如此。不错，确实也有像奥逊·韦尔斯那样的奇才，25岁就在导演艺术上登峰造极，但是也有像阿尔弗雷德·希区柯克那样的导演，影坛上几部不朽的作品如《电话情杀案》（Dial M for Murder）、《后窗》（Rear Window）、《捉贼记》（To Catch a Thief）、《怪尸案》（The Trouble with Harry）、《迷魂记》（Vertigo）、《北西北》（North by Northwest）与《惊魂记》（Psycho）等，都是他在54岁到61岁之间完成。马克·吐温的《哈克贝利·费恩历险记》是在其49岁时出版，而《鲁宾逊漂流记》是丹尼尔·笛福在58岁那年写成的。

然而，加兰森脑海中最挥之不去的两个例子是毕加索与塞尚。加兰森深爱艺术，艺术家的故事他均耳熟能详。毕加索是光芒四射的天才，他的成名作《招魂：卡萨葛马斯的葬礼》（Evocation: The Burial of Casagemas），20岁就画出来，而且之后不久他艺术生涯中许多最伟大的作品，包括《阿维尼翁的贵妇人们》（Les Demoiselles d’Avignon）是在26岁画成，他可说是一般人心目中不折不扣的天才写照。

塞尚则不然。如果你前往巴黎奥赛美术馆，遍览塞尚毕生呕心沥血之作，你会发现这些作品全是完成于他艺术生涯中的晚年。加兰森做了一个简单的经济分析，计算毕加索与塞尚画作拍卖的行情，与其完成画作的时间。他发现毕加索20几岁完成的作品，价格是其60几岁完成的作品的4倍；然而塞尚却是恰好相反，他60几岁创作的绘画作品，价格是其年轻时创作的作品的15倍。年轻人的清新、活力与冲劲，没给塞尚带来什么，他属于大器晚成。在评估天才与创意时，不知为什么，我们忽略了塞尚一生所带给我们的启示。

3

方丹第一天在厨房餐桌前写作，一切都很顺利，他明白股票交易员的故事应该如何展开，但第二天就完全乱了章法。他无法将故事诉诸语言，觉得自己仿佛又回到一年级，完全没有只字可以落纸，他说：“我必须在脑海中想象一栋建筑、一间房间、一面墙，以及发型或衣服，那些最基本的东西。我发觉自己没有将这些事情转化为文字的能力，我出去购买视觉词典、建筑词典，去上跟这方面有关的课程。”

方丹开始搜集与自己兴趣有关的文章，不久他就发现自己迷上海地。方丹说：“我所搜集的海地的档案越来越多，我想：‘好，这就是我要写的小说。’有一两个月的时间，我对自己说，我不需要去那里，我什么都可以想象。但一两个月之后，我想自己一定得亲自去一趟，因此在1991年的4月还是5月，我去了海地。”

方丹的法语不怎么样，更别说是海地的克里奥尔语了。他从来没出过国，在海地不认识任何人，他回忆道：“我去一家旅馆，走上楼梯，有一个人站在楼梯顶端，他说：‘我叫皮耶，你需要一个导游。’我说：‘的确，你说的没错。’他很快就搞清楚我不想找女人，也不想找毒品，那一切我都没兴趣。皮耶当场便告诉我：‘我可以带你去一些地方，可以带你去见某些人。’”

方丹对海地深为着迷，他说：“海地简直就像个实验室，过去500年里发生的事——殖民主义、种族问题、强权、政治、生态灾难，一切都以浓缩的方式在那里呈现，而我在那里如鱼得水。”他之后又屡次前往海地，有时去上一周，有时两周，他在那里结交了一些朋友，他还邀请海地人到达拉斯做客。

方丹又说：“我的意思是我介入其间，不能随便走开，整个过程有非常不理性与非线性的部分。我写的是一个非常特殊的时代，有些事我必须知道，有些我可以不知道。我遇见一个在‘拯救儿童’组织服务

的人，他在中央高原工作，要去那里得坐上公共汽车颠簸12小时，一路不知要吃多少灰尘。那是一趟非常辛苦的旅程，但也是一次壮举，这与我写的书无关，但我绝对没有白去。”

在《与切·格瓦拉短暂相遇》一书中，有4个故事跟海地有关，那也是全书最有力的一部分。这些故事读起来非常有海地风情，仿佛是由本地人写给外界的人看，而不是从外到里雾里看花。方丹回忆道：“小说写完后，我觉得意犹未尽，感觉还有东西值得探索、发掘，而且可以一直往深处探究。海地总有什么东西等我去发掘，我先后去了不下30次。”

加兰森认为，天才如毕加索者，很少进行这样无止境的探索；他们一切都从“观念”出发，而且有清楚的念头知道自己要往哪里去，接着便是执行。毕加索有次接受艺术家马里厄斯·德扎亚斯（Marius de Zayas）采访表示：“我很难体会‘探寻’一词的重要性，在我看来，‘探寻’对绘画来说一点意义都没有，‘发现’才重要。我在绘画中采用的几种方式，绝不能视为是向某种未知的理想行进。我从未做过试验或实验。”

加兰森说，大器晚成者的方法却刚好相反，他们比较喜欢采用实验法。他在“老耄大师与年轻天才”研究材料中写道：“他们的目标不明确，因此过程也是暂时与渐进的。”他说：

> 因为目标不明确，这些艺术家很少感觉自己已经成功，结果他们的事业也受单一目标追求所影响。这些艺术家不断反复地画着同一主题，在“从错误中学习”的实验过程中，渐渐改变绘画的处理方式；每一件作品都把他们带向下一件，没有一幅比其他作品特别，因此实验派画家很少打预备的草稿或设计轮廓，而是将绘画创作视为一种搜寻过程。他们的目标是在过程中发现作画的形象，并认为学习是比完成作品更为重要的目标。实验艺术家在事业发展之际，也逐渐强化了自己的技巧，在漫长的过程中提升了自己的作品水

平。这些艺术家是完美主义者，他们都因为不能达到目标而感到沮丧，这是他们的特质。

毕加索希望发现，非探寻；塞尚恰好相反，他说："我在绘画中探寻。"一位实验派的创作者会前往海地30次，有"探寻"思维的人就是因为这样而最终明白自己想要做的是什么。当塞尚为画评家古斯塔夫·杰夫洛瓦画人像时，他要杰夫洛瓦在整整3个月的时间内，摆姿势充当模特达80次之多，可是到最后还是宣称画作失败（其实这幅人像如今已是奥赛美术馆的镇馆作品之一）。塞尚为他的经纪人安布罗塞·沃拉尔画像时，他要沃拉尔早上8点就来，在摇摇欲坠的桌子上一直坐到11点半，中间不能休息，就这样摆姿势摆了150次，但最后他也同样放弃了这幅画。他会先画一遍，重新画过后又不惜重新再来。他在灰心丧气之余将画撕成碎片，是人尽皆知之事。

马克·吐温也一样。针对马克·吐温从错误中学习的方法，加兰森引述文学批评家富兰克林·罗杰斯的话："他的例行程序似乎是，以某种结构来展开长篇小说的写作，当然他也很快就发现这样会瑕疵百出。这时他会思考新的情节来克服困难，重写已经写过的，直到再次出现新的瓶颈，再次展开同一过程。"写《哈克贝利·费恩历险记》时，马克·吐温摸索、失望、修订与放弃著作，重复这个过程不知多少次，这本书写了近10年才大功告成。在大器晚成者的世界中，这些晚成的大师不是因为性格有缺陷、心不在焉或缺乏野心，而是因为从错误中学习的实验过程中，创意才能慢慢开花结果。

《与切·格瓦拉短暂相遇》选集中，《中部山脉濒临绝种鸟类》一篇属上乘佳作，故事内容描述一名鸟类学家在哥伦比亚被游击队擒为人质。跟方丹其他作品一样，文章读起来令人悠然神往，但是创作过程却一点也不"悠然"。方丹说："我这篇故事写得非常吃力。我总是过度使力，我写了500页，尝试各种形式。"方丹目前正在写一部长篇小说，预计2008年出版，但出书日期早已经过了。

4

加兰森诠释创意，认为创意可以分为“观念上”与“实验性”两种，这种想法具有重要的意义。举例来说，我们有时以为大器晚成是指起步晚的人，这些人到了50岁才知道自己擅长于某些事，难怪比较晚才有成就，但这并不完全对，塞尚开始画画的时间几乎跟毕加索一样早。我们有时也以为，有些大器晚成者是被人发现得晚，世人只是太晚才开始欣赏他们。在两种情况下，早熟的天才与大器晚成者基本上都一样；晚成表示他们也是天才，只是早期在市场上失利。加兰森的论点其实对此不以为然，他认为大器晚成的意思是，这些人直到事业晚期才精锐尽出。

英国名噪一时的艺术批评家罗杰·弗莱（Roger Fry），曾就塞尚的早年作品评论说：“塞尚无法对他的人生戏剧所需扮演的角色，给予逼真的诠释，因此他的抱负不断遭到阻挠。”他又说：“纵有如此天赐的才华，塞尚却又缺少基本的发挥能力，而后者只是画匠在一般商业艺术学校中要学的最基本技巧；要实现塞尚那样的抱负，得高度具备这种能力。”换句话说，年轻的塞尚不会画画。对于塞尚31岁所画的《盛宴》，弗莱的评语是：“显然我们无法否认，塞尚的技巧欠佳。”他甚至说：“一般小有才华的人，都能够从一开始就知道如何自我表现，但像塞尚这样丰富、复杂与矛盾的人，需要长期酝酿才能大放光芒。”塞尚想完成的目标是如此飘忽不定，只有在穷数十年之努力，技法已臻成熟后，才能挥洒自如。

这也是方丹长期努力要博得文学界青睐过程中的恼人课题；在达到功成名就的漫漫长路上，晚成者有时就像一无所成的废人。大器晚成的人虽然不断在失望之余，撕毁或重新修改作品，不断改变自己的方向，但这些作品有时看起来真的称不上大家的手笔。天才的一切看起来都轻松无比，一开始就有人吹捧；大器晚成者则备尝辛酸，不但要坚忍，还要有盲目的信心（幸亏塞尚在高中阶段没有遇到这样一类

辅导老师，在看了他的早期素描手稿之后劝他不要不自量力，干脆改学会计算了）。每当我们发现一位大器晚成的人，我们总不免要想：有多少人像他一样，却因为我们有眼不识泰山，而未给予该给的鼓励，误了人家的前程？当然我们也必须接受的事实是，对他人的天赋，我们可能是爱莫能助，我们怎么知道，一人早年的失败是他晚年的成功之母呢？

在会见方丹后不久，我去拜访小说家乔纳森·萨弗兰·福尔（Jonathan Safran Foer），他是2002年畅销小说《真相大白》（Everything Is Illuminated）的作者。方丹已华发早生，他体型瘦削，态度温和，套用他朋友的话说，方丹有点像“佐治亚州奥古斯塔的职业高尔夫球选手”；福尔30岁出头，看起来却好像才刚到法律允许可以喝酒的年龄。方丹另有一番谦逊风度，仿佛多年来的奋斗已把他过去的棱角磨平；福尔则让人觉得，如果谈话中你碰触他一下，就仿佛被电到一般。

福尔说：“我是从‘后门’进入写作这一行。我妻子是作家，从小就喜欢写日记，她的父母说：‘好了好了，关灯睡觉。’她会偷偷拿出手电筒，躲在被子底下看书。我想我真正开始读一本书的时间比一般人晚得多，我就是不感兴趣。”

福尔到普林斯顿大学念书，大一那年选了乔伊斯·卡罗尔·奥茨[注]教授的写作课程，他自己解释那是“一时兴起，也许是因为自己觉得课程应该多样化些”。他以前从来没有写过东西，他说：“老实说，我对这门课并无太多期望，不过半个学期过后，有一天我提早到教室，碰见老师，她说：‘我很高兴有机会跟你谈一谈，你写的东西我很欣赏。’那番话使我豁然开朗。”

奥茨告诉福尔，他已具备最重要的写作特质，那就是热情。那门课程要求学生每学期要写一篇故事，而福尔每周总要写上15页。

他笑着说："为什么有裂缝的水坝漏水漏得如此厉害？我内心有东西不吐不快，就像有压力一般。"

二年级时，他选了另一门写作课，接下来的夏天他前往欧洲，希望找到祖父的故乡，也就是乌克兰的一个小村庄。那之后他去了布拉格，像每个念英文系的大学生一样，他阅读卡夫卡的作品，并坐在计算机前勤敲键盘。

他说："我只是信手而写，我并不知道自己在写作，也无意写一本书。在10周里我写了300页，真是写个不停，以前我从没这样做过。"

他这本小说的主角是一名叫福尔的少年，福尔前往爷爷的故乡，到乌克兰的一个村庄去寻根。他的300页习作，就是《真相大白》的初稿。这部不同凡响的小说，奠定了福尔在文坛上的地位，也使他的文字成为当时独特的文学声音之一。当时他才19岁。

福尔开始谈到其他的写作方式，通过这些方式，你可以年复一年地磨炼写作技巧。福尔说："我无法那样写作。"他似乎对此感到困惑不解，显然他不懂实验派发明家是怎么做事的，他说："假如你想学的技巧是原创性的，而如果是原创性，请问怎么学？"

福尔形容乌克兰之旅说："我到父母的故乡特拉希姆布罗德，我在书里也用了这个地名，是真有其地。但是你知道有多好玩吗？我为这本书做了那么多研究，只有这个地名进入书中。"他写了全书第一个句子，自觉得意，但是接下来他就反复思考下一句该怎么写。福尔说："我第一个星期全在想第一句以后该如何，但我下了决定以后，我就完全解放，灵感源源不绝。"

读《真相大白》，就跟读《与切·格瓦拉短暂相遇》一样，会产生一种时空转移感，进入文学作品的世界。两本书都是艺术作品，但就创作的艺术家而言，两人简直是大相径庭。方丹前往海地30次，福尔

只去了特拉希姆布罗德一次，而且那一次“其实是完全空白”。福尔说：“我对特拉希姆布罗德可说是一无所知，完全只是用来做书的跳板，有点像一个空的游泳池需要装满水一样。”他为全书得到灵感的时间：3天而已。

5

方丹放下法律工作成为作家，不是只凭一时冲动。他已经结婚生子，他和妻子莎朗是杜克大学法学院的同学；他在安庆国际工作时，莎朗在处理税务的汤普森奈特公司（Thompson & Knight）工作，等着晋升成为公司合伙人，两人其实在达拉斯市中心的同一栋大楼里工作。他们在1985年结婚，1987年生了一个儿子，莎朗休了4个月的产假才回去上班，当年年底，她顺利成为公司的合伙人。

莎朗回想道：“我们把儿子送到市中心的托儿所，两个人一起出发，一人把他送到托儿所，另一人直接去上班。下班时，我们当中一人会去接儿子，晚上8点左右我们会给他洗澡，哄他睡觉，直到那时才有时间吃晚饭。我们会四目相对，心想：“这还只是开始。”说到此时，她做了个鬼脸，接着说：“这样过了一两个月，我丈夫说：‘真不知道别人是怎么办到的。’长此以往，两个人大概都会吃不消，方丹问我：‘你想待在家里吗？’我其实对自己的工作非常满意，但他不是。因此我感觉自己留在家里似乎没道理，而且除了从事法律的工作外，我并没有什么特别喜欢做的事，可是他有。因此我说：‘这样好不好，我们还是安排一些时间让孩子待在托儿所，同时也能让你兼顾写作？’我们就那么办了。”

方丹每天早上7点半就可以开始工作，因为莎朗那时已经把儿子送到托儿所，他下午会停下手边的工作，因为要去接儿子回家，家里的食品采购和家务也由他负责。1989年他们有了第二个孩子，这次是个女儿，方丹此时已成为北达拉斯的一位全职居家父亲。

莎朗回忆道："方丹刚开始扮演全职爸爸角色时，我们曾经考虑到这样做也许行不通，但我们问：'怎么知道行不通？'我说：'试个10年再说。'"对莎朗来说10年非常合理："知道自己喜欢什么、不喜欢什么，这需要时间"。当10年成为12年、13年，又到了第14年、15年时，孩子已经上高中了。这期间，方丹一个字都没出版过，但莎朗始终支持自己的丈夫，她相信方丹的写作技巧已磨炼得越来越好。对方丹前往海地，莎朗也同意，她说："我无法想象如何能写一个你连去都没去过的地方。"她甚至跟他同去过一次，从机场进城的路上，一路都有人在焚烧轮胎。

她说："我的收入不错，家里不需要两份收入。"她有一种安静、不张狂、不浮夸的特质："有两份收入固然好，但一份也够了。"

莎朗是方丹的妻子，但用以前的话来说，她也是方丹的"财务支柱"。今天我们用这些字眼形容作家，可能带有一种贬损的口吻，觉得用在必须受市场支持的画家身上可能比较合适。不过，市场一词只对福尔或毕加索这类人适用；前者的才华在其事业发端时即已涌现与发光，后者的天赋则是一看便知，艺术经纪人却愿意在他20岁初抵巴黎时便每月慷慨解囊，付他150法郎。如果你是那种在创意事业开始时毫无把握、毫无头绪，且需要边做边学、不断实践的人，你需要有一个人在旁边，用一双推动摇篮的手，陪伴你度过漫长与困难的岁月，直到你的艺术达到真正的高水平。

这也是塞尚的各种传记为何能深入人心的原因。所有有关塞尚一生的记述，都是从他个人的生活开始，然后迅速演变成他的生活圈子。他生活圈中最重要的人物，当推儿时的挚友埃米尔·左拉。正是左拉说服在乡间格格不入的塞尚前往巴黎，是他在塞尚长期潦倒的状态中成了塞尚的保护人、监护人兼引航人。

以下是左拉在巴黎写给塞尚的一封信，当时塞尚还年轻且住在普罗旺斯；洋溢在信中的父亲般的关怀多于兄弟之情：

你问的是一个老问题。只要有意愿，一个人当然可以在这里工作生活，其他任何地方也都一样。而巴黎能够提供的东西，不是你在其他地方能找到的，例如你可以从上午11点到下午4点，在美术馆或博物馆里临摹大师的画作。你应该如此分割时间：上午6时到11时，你前往画室对着模特写生，然后去吃午饭；下午12时至下午4时，你在卢浮宫或卢森堡博物馆临摹你钟情的大师作品。这样一天便工作了9小时，我认为这样够了。

左拉在信中建议塞尚应怎样花费每个月的125法郎津贴：

我估算你需要哪些开销：租房子每月要花20法郎、午餐18苏、晚餐22苏，也就是一天2法郎、一个月60法郎……你也得付给画室钱，便宜的瑞士画室，我估计要10法郎。另外要花10法郎买画布、画笔与颜料，这样也要100法郎。因此洗衣、照明与其他无数的大小需要，只有25法郎可以使用。

卡米耶·毕沙罗(注)是塞尚一生中第二号重要人物。是毕沙罗愿意收塞尚为徒，指导他如何画画，两人经常一起到乡间写生。

安布罗塞·沃拉尔也是塞尚的贵人，他在塞尚56岁时，赞助举办了塞尚的首次个人画展；在毕沙罗、雷诺阿、德加斯与莫奈等人敦促下，沃拉尔到艾克斯苦找塞尚。他看到塞尚的一幅静物图画，因被塞尚嫌弃而甩在树梢。沃拉尔在城里四处打探，到处放话说要买塞尚的油画。传记作家菲利普·加洛在他的《失去的地土：塞尚的一生》（Lost Earth: A Life of Cézanne）中说：

没多久就有一人夹着个布包到沃拉尔下榻的旅馆，以150法郎的价钱，卖掉布里所包的画，沃拉尔更灵机一动想：“何不跟那名画商一起回他住的地方，浏览几幅塞尚较佳的作品？”沃拉尔以1100法郎买下一整批画，离去时，一幅不受青睐、被那人妻子扔出

窗外的油画几乎打中沃拉尔的头。所有的画作都蒙着厚厚的灰尘，尘封在阁楼的一堆废物当中。

这些都发生在沃拉尔同意让塞尚写生，同意从早上8点摆姿势到11点半，中间没有片刻休息时间之前，而最后画像还是被塞尚百般嫌弃而丢弃。沃拉尔在他的回忆录中说，有次他在充当模特时睡着了，从临时搭成的站台上摔了下来，塞尚发怒责备他说：“苹果会动吗？”这就叫友谊。

还有塞尚的父亲——银行家路易–奥古斯特（Louis-Auguste）。塞尚22岁初次离开艾克斯时，是父亲出的车资；即便各种迹象都显示，塞尚可能只是个不成才的业余艺术爱好者，塞尚的父亲仍然不吝支付他的一切生活需要。如果塞尚一辈子留在普罗旺斯，在左拉看来，他永远只是一个失意银行家的儿子；在毕沙罗眼中，他一辈子都不会画画；沃拉尔则认为，塞尚的油画只有在阁楼里腐烂的命运；但对塞尚的父亲来说，塞尚长期习画表示他永远无法在财务上有出息。这是一张十分特殊的资助人名单，对前三人（左拉、毕沙罗与沃拉尔）来说，他们不用沾塞尚的光，因为即使塞尚不存在这个世上，他们照样大有名气，而第四位资助人是一位极有理财天赋的企业家，死时留给塞尚40万法郎的遗产。塞尚不仅仅是获得了一些帮助，他背后有一支强大的梦想团队。

这是大器晚成故事中的最后一个课题：他们的成功极依赖他人的支持。在以塞尚为主角的各种传记中，路易–奥古斯特均被形容为不知艺术为何物的守财奴，对儿子的艺术才华根本不懂得欣赏。不过，路易–奥古斯特并没有义务长年支持儿子，绝对有权利要求儿子找一份“正经”的工作，就像莎朗有权反对她丈夫屡次要到混乱的海地考察一样。莎朗完全可以表示，她有权过一个符合她职业与地位的生活，有权像北达拉斯的权贵一样开宝马，她却舍弃了这种身份象征，开的是朴素的本田雅阁。

但她对夫婿的才华笃信不疑，她相信自己的丈夫，一如左拉、毕沙罗、沃拉尔与路易–奥古斯特相信塞尚一样。大器晚成者的故事，千篇一律都是爱的故事，而这也可能是一般人无法慧眼识英雄的原因。我们总认为忠贞、坚持，以及愿意资助看似“前途未卜”者，与成就一位旷世奇才沾不上边，然而有时奇才绝非稀奇，有时他们非得在厨房餐桌上努力了20年之后，才气才会露出来。

方丹说：“莎朗从来没提过钱的事，一次也没有。”方丹接受访问时，莎朗就坐在他身旁，从他看妻子的眼神中，我们不难体会，他明白《与切·格瓦拉短暂相遇》一书的成功，有多少要归功于自己的妻子。他的泪水几乎夺眶而出，说：“我从来没有感受到她曾给我任何压力，明示、暗示都没有。”

1. 乔伊斯·卡罗尔·奥茨（Joyce Carol Oates），美国当代著名小说家。——编者注

2. 卡米耶·毕沙罗（Camille Pissarro），法国印象派大师。——编者注

第十五章

最有可能成功

当我们无法评估谁适合这份工作时，怎么聘用员工？

1

在密苏里大学老虎队与俄克拉荷马州立大学牛仔队交锋那天，球探丹·尚卡（Dan Shanka）带着他的随身DVD放映机，下榻在密苏里州哥伦比亚市的一家旅馆里。尚卡曾为国家橄榄球联赛（National Football League，缩写为NFL）的三支球队效力过，在担任球探之前，他是橄榄球队教练；在当教练前，他担任过后卫，用他自己的话说："那是在动三次膝盖手术，与现在体重相差100磅之前的事。"现在他每年要评估全美800名到1100名球员，协助职业球队在大学橄榄球队校际比赛中选秀。这表示他在过去30年里看过的球赛，绝不少于任何美国球迷。他的随身DVD放映机里，是他对今晚大赛要做的功课——老虎队此前出战内布拉斯加大学剥皮队那场比赛的剪辑录像。

尚卡仔细观看比赛录像，只要有让他眼睛为之一亮的镜头，他立即停下来倒带。他很欣赏老虎队的两名外接员杰里米·麦克林与蔡斯·科夫曼，他对该队孔武有力的前锋威廉·莫尔也赞赏有加，但他对这些人的兴趣都不及对老虎队的明星四分卫球员，身体强壮、臂力过人的老将蔡斯·丹尼尔（Chase Daniel）。

尚卡娓娓道来："我喜欢看见四分卫持球边冲边把球传给外接员，这样他就不必为抛传而放慢速度。"他旁边摆着一叠评估表格，每当看球赛时，他便会在表格上针对丹尼尔每次的抛传制图和打分数。"然后要看他能不能当机立断。如果没有制造射门得分的机会，他能不能把

球抛开，待机会来时再抢攻？他能不能承受包夹冲撞？能不能在冲撞下抛传？他在有队友助攻与屏蔽的抛传保护区内传球漂亮，还是持球冲锋时抛传也一样强劲有力？你希望看到的是一位进取心强，有耐力的竞争者。这些四分卫能不能把队带到球场下方得分区，在接近终场前得分？你的球队一路领先，当然不错，但我要看的是球队在落居下风时，四分卫会怎么做。”

屏幕上，丹尼尔猛然抛出一个短球，出手之际，一名防守球员狠狠地撞上他。尚卡说：“你看他是怎样挺住的？他硬是不倒，硬是在承受撞击之际把球抛出。这个孩子勇气十足。”丹尼尔身高6英尺，体重220磅，胸膛与身躯都非常厚实，举手投足之间流露出近乎骄傲的自信。他抛球快速而有节奏，能灵巧躲闪守方。他的短传令人猝不及防，长传精准。球赛结束时，他有78%的抛传均无虚发，让内布拉斯加队吃了53年来在主场最惨的败仗。尚卡说：“丹尼尔快如游龙，必要时会冲锋陷阵。”尚卡看过所有出色的大学四分卫，都对他们打过分数，在他心目中，丹尼尔的表现最不同凡响，尚卡认为他“也许是美国大学球队的最佳四分卫之一”。

不过尚卡也谈到1999年在费城老鹰队任职时的见闻与心得。那年的头一轮大学队选秀战中，有5人入选，个个都跟眼前的丹尼尔一样看似前途不可限量，但到头来只有多诺万·麦克纳卜没让人失望。其他的，有一个一开始不错，但后来就无出色表现，另外两个完全不行，最后一个表现更是令人大跌眼镜，退出NFL后，连在加拿大足球联赛（Canadian Football League）也混不下去。

在那之前的一年，同样的事也发生在瑞安·里弗身上，此人可说是1998年的丹尼尔。他被圣迭戈闪电人队相中，是该队新秀中的探花，获得700万美元签约金的优厚待遇，但后来里弗的表现却惨不忍睹。2002年同样的事发生在乔依·哈灵顿身上；哈灵顿是俄勒冈大学的金

童，是选秀大赛中的榜眼。尚卡始终都不能对哈灵顿的未成大器一事释怀。

“我跟你说，我亲眼看见哈灵顿怎么打球。他传球、抛球极为精准，即使在重围中出手也不成问题。他论臂力有臂力，论体型有体型，也有打球的脑筋。”尚卡说到这里有些激动，仿佛又回到亲眼看哈灵顿冲锋的时光。“他简直是球赛中的钢琴演奏家，我对他真的欣赏极了。”但是哈灵顿在底特律狮子队受训的成绩令人失望，后来事业无疾而终。尚卡的眼光回到计算机屏幕上，他心目中有可能成为美国最优秀四分卫的人，正率领队伍在全场上下奔驰。“这种能力能不能在NFL表现出来？”尚卡摇摇头，只有天知道。

这就是所谓的“四分卫”选秀问题，对于有些工作，你根本无从预知新人被聘用之后会如何表现。那么，针对这种情况，什么才是正确的选拔人才之道?

近年来，已经有若干领域开始正视这个问题，但在众多行业中，选才之兹事体大、影响社会之深，没有一个行业能与教育这一行相提并论。

2

当代教育研究一项相当重要的工具是“加值型”（value added）分析方法。每学年的头尾，在不同老师授课的教室里，学校用制式的测验成绩来检视学生的学业成果。假设布朗太太与史密斯先生两人教的都是三年级的学生，在9月开学的第一天，两个班学生的数学与阅读的平均成绩都是50分，到了6月再次测验时，布朗太太的学生得到了70分，史密斯先生的学生却掉到了40分。根据加值理论，学生分数变化，是显示布朗太太比史密斯先生胜任此教职工作的一个有意义指标。

当然这只是一种粗糙的测验方式，学生在教室里学了多少东西，不是只有老师要负责任，也不是老师传授给学生的所有价值，都可以用标准化的考试来衡量。然而如果你持续观察布朗与史密斯三四年，老师在学生测验分数上的影响效果是可以渐渐预测出来的。数据若够，不但有可能分辨出哪些老师是好老师，哪些欠佳，而且还可发现好老师与差老师之间有相当大的差别。

斯坦福大学的经济学家埃里克·哈努谢克（Eric Hanushek）估计，平均说来，差老师带的学生可以学到学校一学年所教的一半，而好老师带的学生则可以学会一年半的东西。单单一学年里，学生的学习差别也高达一年。“教师效应”大过“学校效应”，也就是说，你的孩子待在差学校里，碰到的却是好老师，实际上要比在好学校里遇见差老师，要好得多。“教师效应”也比所谓的“班级效应”强得多；学生从一位水平一般的老师所带的班上，转到好老师所教的，平均成绩是85分的班级后，成绩变好了。而要达到这种效果的一半，一般班级的人数必须减半。一位优秀教师的成本与一位平庸教师成本是一样的，而若要班级人数减半，学校就必须建两倍的教室，聘用两倍的教师。

哈努谢克最近随手做了一项统计，想了解即使是稍微强化教师质量，美国会出现什么样的变化。我们若依学童的学校成绩表现来看各国的排名，美国只勉强挤到中下，落后于加拿大与比利时等表现优异的国家。哈努谢克认为，美国只要淘汰底层6%到10%的老师，另以中等资质教师取代，就可以迎头赶上。在操心学校经费、班级大小、课程设计等多项问题多年后，许多教育改革人士终于觉悟，办教育首要之务是找出有潜力成为好老师的人才。问题是，没有人知道什么样的人能够成为好老师。换言之，学校制度也有着“四分卫”选秀的问题。

3

密苏里迎战俄克拉荷马队一役，开球的时间是7点钟。那是一个对橄榄球比赛而言再理想不过的傍晚，初秋晴空万里，微微的凉风吹拂

人面。球迷开着车在球场外的停车场绕圈子找停车位，学校附近的道路两旁也停满来看比赛的车辆，许多车身更悬着象征老虎的黄黑二色“虎尾”，这是密苏里大学多年来最大的一场比赛。老虎队保持了多年不败的常胜纪录，在美国大学橄榄球赛称霸的希望极高。尚卡挤过人潮，在记者包厢找到一个座位；下方，球员像棋盘上的棋子在球场上布开。

比赛由老虎队先攻，丹尼尔站在自己队伍的防守线后方7码处。他有5位外接员接应，两位在他的左边，3位在右，从球场的一边到另外一边一字排开。他的中锋、哨锋与绊锋也同样就位排开。每次交锋，丹尼尔都从中锋手中接过球，双腿站稳，快传七八码，把球斜斜地传给5名外接员中的一位。

老虎队的这种攻势是一种接近“散弹式”的“布开”阵式（spread）。大多数大学球队的头号四分卫，也就是职业球队要选的球员，都是那种“散弹”四分卫。攻方的各个球员（如中锋、哨锋与绊锋）及外接员四面八方站定，四分卫便可在球发出前看清楚守方的意图。他可以沿场子上的白线洞视在线的状况，窥出守方的动向，在大家有任何动作前，决定把球抛向何方。丹尼尔从高中起就开始打这种“布开阵”策略，是个中的翘楚。尚卡说：“看他球出得有多快？开赛后瞬间他球就出手了，他知道自己要往哪里攻。球员都这样散开时，守方无法掩饰他们的掩护防守策略，丹尼尔马上就知道防守队的动向，这种策略简化了四分卫的决定。”

但对尚卡而言，这并不重要。预测大学球队的四分卫能不能也在职业球队有可圈可点的称职表现，从来就不是一件容易的事。职业赛不论从哪方面来看，都比大学队的比赛复杂得多，速度也凌厉得多。不过“布开”阵一出，大学赛与职业赛就完全成了两码事。NFL球队不跑这种阵势，因为根本用不上。职业赛的防守队球员冲的速度比大学队快得多，他们可以从攻方大开的漏洞中见缝插针，挫杀四分卫的进

攻锐气。在NFL比赛中，防守线连接极为严密，丹尼尔无法获得5名外接员接应，大部分时间，充其量只能有三四人接应，也不会有站在中锋后7码的宽裕度，站稳双脚再出手抛传，他必须在瞬间就决定把球传到哪里。丹尼尔必须半蹲在中锋后面，直接接下球，在站稳双脚抛传前，先得向后跑；向他冲来的守方球员也不会在7码之外，而是一开始就会将他团团围住。而守方也不需要在场上频繁变换战术，因为攻防阵势不会在球场散得那么开，这能掩饰它的意向，因此丹尼尔无法在接下中锋投来的球前判断攻势，而必须在每次交锋后瞬间快速做出反应。

尚卡说："在布开阵势中，四分卫可以看清别的球员远远各据一方，但像丹尼尔这样的四分卫加入NFL后，他不太可能有机会看清外接员远远站开，只有在极少数情况下，例如在守方失误或防卫出现漏洞时可以如此。在职业赛中，一旦球出手，如果不用眼睛去揣摩防守球员的位置，球立刻会被拦截下来。运动员在NFL中展现的爆发力，强到令人难以想象。"

尚卡谈话之际，丹尼尔正指挥球队进攻到球场下方的得分区，他不断抛出快速的斜传。在NFL比赛中，丹尼尔不但要发挥这项特长，还需要传出远而长的、垂直角度的球，越过防守球员的上方。他有这项传球本领吗？尚卡无从得知，因为丹尼尔的身高是个问题。在布开的攻守阵势里，6英尺身高不成问题，因为进攻线之间距离宽，不乏同时抛传与看清球场下方得分区附近战况的机会，但在NFL比赛中，进攻线之间不会有太大的间隙距离，他迎面而来的对手都是6英尺5英寸高的大汉，而不是6英尺。

尚卡接着说："我不知道他能不能看见，他能不能在一种全新的攻势中有所建树？他如何应付其中的差异？我希望他有能力识破'布开'阵势中未遭遇过的掩护，希望看见他在队友保护下，在进攻线后出

击、移动双脚，也希望看见他深入对方阵营或绝地大反攻，抛出几乎能飞越全场的20码或25码长传球。”

评估老虎队的其他明星球员，例如前锋莫尔与外接员麦克林与科夫曼，不知尚卡会不会有同样的迟疑。对这些球员而言，大学比赛与职业赛也不一样，但是只有一点程度上的不同；他们因为体格壮、技术好、速度快而在密苏里大学老虎队出人头地，而这些优点同样可以在职业比赛中完全发挥。

相反的，大学四分卫球员在NFL比赛中要打的是全然不同的球赛。尚卡谈起1999年选秀赛的状元蒂姆·库奇，库奇在就读肯塔基大学时的每一场比赛，都缔造出令人刮目相看的纪录。尚卡摇着头回忆道：“他们把5个垃圾桶摆在场中央，库奇站在场子里抛球，个个都能命中。”然而库奇在职业赛中却始终无法建功，并不是职业赛不需要精准度，而是只有能在真实的NFL大赛中立功的精准度才算数。

同样的，入选职业队的新秀四分卫都必须去接受一个温德利人事测验（Wonderlic Personnel Test），有一项理论是，职业赛在认知要求上比大学赛难得多，因此智力是能不能打赢比赛的一项良好指标。不过，当经济学家戴维·贝里（David Berri）与罗伯·西蒙斯（Rob Simmons）根据外流到新闻界的智商分数，做了一次分析，他们发现以智力测验作为成功指标，几乎一无是处。1999年，在第一回合选秀时被选中的5名四分卫中，只有多诺万·麦克纳布在名人堂（Hall of Fame）的名单上有份，而他的智商测试分数却最低。职业赛史上历来最杰出的四分卫中，丹·马里诺与特里·布莱德肖，都与麦克纳布的智商不相上下。

正因为预测之难，我们不断设法了解什么才是更好的指标。我们现在已经知道，要当一名好医生，需要具备能够沟通、倾听与关心的条件，也因此，医学院越来越要求学生在取得优秀的学业成绩之外，要注意培养人际沟通的技巧。如果我们更清楚该如何选择医学院学

生，社会就会有更好的医疗质量。但没有人说尚卡的分析中少了某些重要的因素；也没有人说，如果他有更多的观察角度，他就应能预测丹尼尔的事业曲线。遴选四分卫的难题在于，像丹尼尔之类的四分卫人选，他们的比赛表现其实是无法预测的。培养四分卫的工作是如此特别与专业，要预言谁会成功、谁不会，根本是不可能的。事实上贝里与西蒙斯发现，四分卫在哪里被选中（也就是不管他在大学比赛的表现评分有多高），与他在职业赛中的表现好坏毫无关联。

在这场由丹尼尔领军，出战俄克拉荷马州立大学的比赛进行之际，他的候补蔡斯·帕顿都站在边线上凝视。帕顿持球进攻从来没有完成推进10码的记录，在这场比赛之前，他在密苏里大学的4年赛事中一共掷出26个抛传球，然而在尚卡的圈子中，有人却认为帕顿比丹尼尔更有可能成为职业赛中的优秀四分卫。在俄克拉荷马州比赛那一周中，丹尼尔与帕顿两人都上了美国体育杂志《娱乐与体育》（ESPN）的封面，封面故事的标题是：丹尼尔可能赢得大学冠军杯，但他的候补却可能赢得职业赛的超级冠军杯。为什么大家如此看好帕顿？没有人说得上来。可能是因为他在训练时表现良好，也可能是因为本季的NFL大赛中，有一名从未在大学赛中有出色表现的四分卫，在其投效的新英格兰爱国者队中，表现好到让人跌破眼镜。无缘无故把一名运动员搬上杂志封面似乎有些离谱，但这正恰如其分地说明了四分卫选秀困难：如果大学校际赛的表现不能作为评估指标，我们难道不应该对在比赛中表现甚佳的选手，与没有表现机会的球员一视同仁？

4

想象一名年轻的幼儿园老师坐在教室地板上，7名孩子围成一圈，老师坐在中间，手里拿着一本英文字母的书，一个字母一个字母地教孩子认字。“a是‘苹果’（apple）的第一个字母，c是‘母牛’（cow）的第一个字母。”这一堂课的过程被录了下来，一群专家正在观看这段录像，他们把老师的每一步动作制成图表，并给予评分。

录了30秒之后，这个小组的负责人，弗吉尼亚大学居里教育学院院长鲍伯·皮安塔（Bob Pianta）停止播放录像带，指着坐在圆圈右边的两位小女孩，我们注意到这两位女孩格外地活跃，不停把身子探到圈内，伸手碰触书本。

皮安塔说："我特别欣赏的是教室里活跃的学习气氛，老师创造了一个活跃的空间。她与其他老师不同的地方是，她的教学方式有弹性，允许儿童活动、用手指书，且不会硬性强迫学生要正经八百地坐好。"

皮安塔小组发展出一套以师生互动表现来评估教师能力的办法，其中有一项是"留心学生的观点"，也就是老师要有让学生发挥的本领，让他们积极参与教室里的活动。皮安塔倒带了两次，找到老师让学生参与发挥，却不至于乱成一团的地方。

皮安塔指出："能力差一点的老师，会把学生站起来用手指书的动作看成不守规矩。老师说：'我们现在不是这样做，你得乖乖坐好。'这样做就扼杀了学习气氛。"

皮安塔的同事布丽吉特·哈姆莱插嘴说："这些孩子才三四岁。他们这个年纪的认真，跟我们认真的表现方式不同；我们看起来警觉性很高，他们却是弯身向前，动来动去的。这是他们认真学习的表现，一个好老师不会把这当作不良行为。可是要让新老师弄清楚这一点并不容易，如果你告诉他要尊重学生的观点，他便以为是要放弃教室里的控制权。"

皮安塔指出那位老师怎样因材施教，并将教材个性化运用，当她说到c是cow的首字母时，她会问哪些学生去过农场，并简短地讨论。哈姆莱说："几乎每次有学生说了什么，她都会响应。这就是我们所谓的教师敏感度。"

老师接着问，谁的名字第一个字母是c，一个叫卡尔文（Calvin）的男童说："Calvin。"老师点头说："Calvin的第一个字母是C。"当中的一个小女孩插嘴说："我！"老师转向她说："你的名字是Venisha，V是Venisha 的开头字母。"

这是一个关键时刻。弗吉尼亚大学这个研究小组的分析称，老师的响应，也就是老师对学生的某一特别谈话所做的反应，与学生的学业表现最有关联。那位好老师不但在学生动来动去与骚乱中，借由学生说"我"的时机进行机会教育，还直接做了指正。

哈姆莱说："其实那并不是什么太了不起的反应。一来一往问答中的高质量反应，才是深入了解的要诀。"老师机会教育的那一刻如果要更成功，老师可以停下来，把Venisha的名牌抽出来，指出字母V与字母C的区别，让全班学生念出两个字母。不过那位老师并未那么做，不知是因为没想到，还是因为左边一个不断乱动的小女孩让她分了心。

哈姆莱说："当然，她大可完全不管那个小女孩，这种事经常发生。还有就是，有些老师会经常说'你错了'。'对'与'错'这种响应方式，是教师中最常见的，但这对孩子的学习来说，几乎提供不了任何信息。"

皮安塔播放了另一个录像带，场景几乎完全一样：一群幼儿园学生围成一圈，老师坐在中间，学生要学的是如何判断一个人是快乐还是忧伤。一开始，老师利用两个玩偶"亨利埃塔"与"对对碰"进行简短的对话；对对碰满面忧伤，亨利埃塔要分西瓜给他吃。

哈姆莱说："老师想要让学生明白，一个人快乐或是不快乐，可以从面部表情看出来。这个年龄的孩子普遍认为，一个人的感觉，可以从发生在他们身上的事情来判断；有人丢了玩偶，所以他们感到难

过。这些孩子不懂老师面部表情的意思，老师也因此遇到一些教学困难。她教得很吃力。”

老师说：“记得我们曾经画过自己的脸吗？”她用手摸脸，指着自己的眼睛与嘴巴说：“人感觉快乐时，脸告诉我们，这些人很快乐，他们的眼睛也这样告诉我们。”学生一脸茫然地看着她，老师继续说：“看我。”她满面笑容，说：“这就是快乐！你怎么知道我快乐？你看我的脸，告诉我快乐时脸上有什么变化。不对，不对，要看我的脸……不对……”

她旁边的一个小女孩说：“眼睛。”老师这时有一个难得的机会，利用一名学生的反应来说明教学目的。但老师没听见她的话，她再一次问道：“我的脸上有什么变化？”她微笑、皱眉，好像可以借着一再重复而让学生明白自己的意思。皮安塔停下录像带，指出其中一个问题是，“亨利埃塔”要借着与“对对碰”分享西瓜而让对对碰快乐起来，但这并未说明学习目的是什么。

皮安塔说：“一个比较好的处理方式是，从孩子的角度来设想。她可以问：‘什么让你感到快乐？’孩子回答了之后，她可以接着问：‘有这种感觉时，你能做出脸部表情来吗？好，某某的脸像什么？现在告诉我，什么让你忧伤？做一个忧伤的表情给我看。大家看，她的表情变了！’这样你就能表达出教学重点，接下来就让孩子去练习。可是她的做法却丝毫不得要领。”

老师重复问道：“我的表情有什么变化？”问了好像有100次之多。有一名男童身子向前倾，这是他有意积极参与活动的方式。他的眼睛看着老师，老师当下却斥责说：“坐好！”

皮安塔逐一播放了几个录像带，模式逐渐明显。在目前这个录像带中，一位老师在做拼字测验，她高声念着句子，每一个句子都跟自己的生活有关，例如，我上周参加一场婚礼。这表示她错过一个让学

生参与及发挥的机会。另一名教师要走向计算机做幻灯片投影说明，却发现自己没打开计算机；等计算机开机之际，整个教室已经大乱。

还有一位年轻的高中数学老师，是录像带中的超级明星。他穿着牛仔裤与绿色马球衫，站在黑板前说道："嗯，特殊的直角三角形。我们今天要做这项练习，熟悉一些观念。"他画了两个三角形，接着说："如果会的话，请标出一边的长度。如果你们不会，我们就一起来做。"他边说边快速走动，皮安塔认为这可以看成是一个不良示范，因为目前要教的概念并不容易。不过他的热情似乎感染了全班，而且从头到尾都保证一定会让大家学会："如果你不会，我们一起来。"坐在教室角落的本显然好几堂课都没来上，老师说："看你记得什么。"但本完全没进入状态，老师走到他身边说："我告诉你一个方法。"他很快地做了一个建议："这样如何？"本再次尝试解题。老师趁机看他旁边的学生做得如何，说："答对了！"他继续看第三个、第四个学生学做得如何，课程进行了两分半钟（是上述差老师开机的时间）之后他已丢出问题，看遍了几乎全班的解题情形，并回到黑板前，准备下一步的教学。

皮安塔说："在这样的学习团体中，常见的模式是：老师站在黑板前，向学生大肆讲解，至于谁懂谁不懂，他完全没概念。"皮安塔和小组成员啧啧称奇地表示："这位老师却因为能因材施教，表现出色，完全不落俗套。"

5

教育改革通常都从提升教师水平开始，无论是在学术或认知要求上，筛选老师的条件当然是越严格越好。但是看过皮安塔的录像带，了解有效教学的因素是如何复杂之后，把征选教师的重点放在教育程度的高低上似乎有点奇怪。前面所提的那位幼儿园老师懂得学生的需要，也知道如何让两名女孩维持活泼个性，而不影响到其他学生。教

三角函数的老师知道如何在两三分钟内，让全班都感觉到老师注意到他们了，但这一切都不是跟动脑有关的认知技巧。

若干研究人员，例如哈佛大学教育学院的经济学家托马斯·凯恩（Thomas J. Kane）、达特茅斯学院经济学家道格拉斯·斯泰格（Douglas Staiger），以及美国进步中心（Center for American Progress）专家罗伯特·戈登（Robert Gordon）曾经调查，教师拥有教师资格证书或硕士学位是否对于教学有帮助。无论是要具备证书或学位，两者都所费不赀，而且非常耗时，但几乎每一个学区都要求教师具备这些条件。事实上在教室里，教师资格证书或学位差异都未必能造成多大的差别。测验成绩、研究所学位与教师资格证书尽管跟教学本事有关，但作为预测老师优劣的标准，就跟从四分卫能掷中几个垃圾桶来判断孰优孰劣一样，并没有多大用处。

另一位教育学者雅各布·科宁，曾经对教师如何制止学生上课不守秩序的事件做过分析，其中一个例子是："玛丽向右边的珍说悄悄话，两个人都笑个不停。老师说：'你们两个不要再说话了！'"老师要维持课堂秩序，可是老师说话的声音、态度与所用的字眼，却无助于秩序的维持，这是怎么回事？科宁回过头再去检视录像带，注意到在玛丽与珍说悄悄话前的45秒，露西与约翰已经开始咬耳朵私语；罗伯看见了，也跟着加入，把珍逗得笑个不停，向约翰说了些话。然后玛丽又向珍小声说了什么，学生一连串的不专心举动，就像有传染性的多米诺骨牌。

教师要维持秩序，不能在传染链的最后一张骨牌上进行——而是要在传染扩散开之前。科宁说，秘诀在于老师"说到做到"的实际行为，而不只是嘴上说："我知道你们在搞什么名堂。"或是"靠脑袋背后长眼睛"。一位好老师必须具备"说到做到"的本领，才能维持教室秩序，但在实际面对25个在课椅上躁动的珍、露西、约翰与罗伯之前，我们怎么知道这位老师有此本领？

职业足球队的“四分卫选秀”问题，存在于各行各业之中，当中最正视此一问题的，莫过于金融咨询业，而金融咨询界的征才方式，正是教育界的他山之石。要进入理财咨询业，除了一张大学文凭外，并不需要什么正式资格。金融服务公司并不只物色优秀的毕业生，也不要求应征者有硕士文凭，或具备特殊的先决条件。没有人可以在事前就知道，是什么原因使理财顾问的业绩有好坏差别，因此业界征才是敞开大门的。

明尼阿波利斯市“北方之星”人力资源公司（North Star Resource Group）副总裁艾德·道伊茨兰德（Ed Deutschlander）说：“我会问的一个问题是：‘请告诉我你每天是怎么过的？’如果应征者回答：‘我每天早上5点半起床，到健身房，到图书馆，上课、上班，做功课到11点。’这样的人便有机会。”换句话说，道伊茨兰德选才，跟每家大企业要看的特质大致上是一样的。

道伊茨兰德说，他的公司面谈了大约1100人，合意的有49位，平均每20人里有一人出线。脱颖而出的人要进入“训练营”接受4个月的训练，他们得像真正的理财顾问一样做事。道伊茨兰德说：“他们必须在4个月的时间内，找到至少10位正式的客户；如果找到10位客户，每周也能至少见面10次，那就表示此人在4个月的时间里有100次介绍产品的机会。我们便知道这人至少在速度上是个可造之材。”

49名受邀加入训练营的人中，有23人过关，受聘成为正式的理财顾问，这时真正的筛选也就展开。道伊茨兰德说道：“即使是表现最好的人，我们也需要3年到4年的时间，才能看出他是否可成大器。我们一开始只是看表面而已，4年后的今天，我想这23人中至少有30%到40%的人可以留下。”

像道伊茨兰德这样的人，我们称其为守门员，这个头衔，顾名思义可以理解成某人站在某个行业的大门把关，决定谁能进来，谁应被挡在门外。但道伊茨兰德认为，他的角色是要将门打开；要找到理想的财务顾问新秀，他甘愿面谈1100人。这个方式用在NFL选秀过程中，表示球队必须放弃“百里挑一”或“千里挑一”的做法，而要让3个或4个“好”大学队四分卫，都有在职业赛中一试身手的机会。

在教学行业中，这种征才方法的影响与意义就更为深远。这意味着征选标准不但不应提高，反而应该降低，因为如果高水平不能把我们带向教育目标，提高水平又有何用？教育界应向每一位大学毕业生广开大门，而教师的评估只在开始上课才实施，而不是在教学前。这表示，教育界应效仿道伊茨兰德训练营的那一套，采用试用制，试用老师则需受到严格的评估。凯恩与斯泰格已估计，由于现今教师优劣之间的差别太大，可能要试用4位老师，才能找到一位好老师。这表示终身聘用制不能像目前一样被滥用。目前教师的薪资制度也极为僵化，如果我们要根据教师的实际表现来评估教师，这样的制度就必须改变。试用老师拿的应该是试用老师的薪资，但是如果发现85%的老师可以在一年的时间里，教完一年半的教材，我们就应该付给他们高薪。这样做不仅是因为要留住他们，也是因为在高风险行业中要留住人才，唯一的方法是给予那些经过筛选且脱颖而出的人合理薪酬。

这种解决教育界的“四分卫”选才问题的方法，在政治上可行吗？找一位好老师要试用4名教师，对于这么做的成本，纳税人可能会一口否决；终身聘用制即使是做极小幅的修改，教师工会长期以来也一直抗拒。但是所有教育改革人士都希望，教育界能够沿用类似“北方之星”公司多年来的做法。道伊茨兰德为了要找10位优秀的理财顾问，而面谈了1100人，他花高成本去发掘谁是具有真材实料的人，他说：“在硬成本与软成本之间，大多数公司在头三四年里对培训一位人才投入的钱，在10万到25万美元之间，大部分的情况是空忙一场。然而，如果你愿意做那种投资，展现耐心，最后你会得到一位能创造好业绩的

理财高手。我们旗下有125位全职理财顾问，去年，其中71位有资格参加百万圆桌会议，这是金融界最成功理财高手的一个组织。这个精英团体有125位参加，我们公司就占了71位。”为什么我们的社会能细心、有耐心地遴选理财人才，却无法这样用心筛选教育人才?

7

在俄克拉荷马州牛仔队对老虎队之战的最后一节中途，老虎队陷入困境；这是全年中，他们首次在比赛末尾落后。他们需要快攻得分，否则角逐美国冠军赛的希望就落空了。丹尼尔从中锋手中接过球，站定准备传球，这时他的外接员被盯得紧，他开始冲锋，牛仔队防守球员开始对他包抄，威胁步步逼近。在“布开”阵势中，这种遭遇对他来说极为罕见。情急之下，他把球高高丢向球场下方，球却被牛仔队一名防守队员接个正着。

尚卡跳了起来，高声说：“这一点都不像他，他平常不会这样失手！”

尚卡旁边坐的是堪萨斯市酋长队球探，他丧气地说：“丹尼尔从来不曾抛出这种送分球！”

我们应不应对丹尼尔的这次失误，做出“一掷定江山”的定论？“布开”阵阵势已破，他终于受到威胁。这不就是NFL的四分卫在球场上的家常便饭？但除非一个人真的当上NFL的四分卫，否则是无从预知四分卫在NFL会身经何种考验。球场上的预言是不可能的任务，任何预言充其量都只是一种偏见。也许防守队的那一记拦截表示，他不会是一个好的职业队四分卫，或是他会因此次犯错而得到教训。尚卡说：“在一块大饼中，那只是极小的一块

而已。”

第十六章

危险心灵

犯罪心理画像使破案变得更容易了

1

1940年11月16日，纽约曼哈顿西64街的爱迪生联合公司（Consolidated Edison）的一名员工，在公司的窗台上发现了一枚土制炸弹，附在炸弹上的一张字条说："爱迪生联合的骗子，尝尝这个。"1941年9月，又有一枚炸弹在靠近联合广场，距爱迪生联合总部几条街之外的19街被发现。炸弹留在街道上，用一只袜子包着。几分钟后，纽约警方接到一封信，上面说："要将爱迪生联合绳之以法，他们要为邪恶罪行付出代价。"在1941年到1946年间，警方陆续接到16封信，字体全部是用印刷体大写字母写成，"邪恶罪行"一词一再出现，字条上署名的则是缩写的FP二字。1950年3月，第三枚炸弹在中央车站的下层被人发现，这次的炸弹与前几枚相比威力更大、体积也更大。

接下来的一枚被放置在纽约公共图书馆的电话亭里，跟另一枚放在中央火车站电话亭的炸弹一样，都被引爆了。这名后来被人称为"疯狂炸弹客"的歹徒，第4次出手是在城市电台音乐厅（Radio City Music Hall），炸弹碎片波及全场观众。1955年，他第6次出手，这时全市已舆论哗然，警方则是毫无头绪。1956年年底，纽约警方在智穷之余，刑事犯罪实验室督察长霍华德·芬尼与另外两名便衣警察，前去拜访精神科专家詹姆斯·布鲁塞尔（James Brussel）。

布鲁塞尔是弗洛伊德派，抽烟斗，住12街的西村。在事业发展初期，他住在墨西哥，曾经为联邦调查局做过反间谍工作，他生平著作颇丰，包括《心理医师速成》（Instant Shrink）。芬尼把一叠文件放在布鲁塞尔的桌上，包括未引爆的炸弹照片、爆炸现场照片与FP字迹工整的信件复本。布鲁塞尔在他的回忆录《精神病医师的犯罪个案研究记录》（Casebook of a Crime Psychiatrist）中叙述："我以前见过这种眼神，多半是在军队中，也在阅历丰富的老派警察脸上见过，他们认为这种新兴的犯罪心理剖析是胡扯。"

布鲁塞尔开始翻阅便衣警察带来的数据。16年来，FP都念念不忘爱迪生联合公司对不起他，他要有仇必报。FP显然有心理偏执的问题，不过这种偏执心理不是一朝一夕产生的。FP自1940年以来就开始放炸弹，这表示他现在已到中年。布鲁塞尔仔细研究FP写给警方的字条，从字迹分析，他是谨慎的人，工作经历显示他是一位楷模。而遣词用字也显示他是受过良好教育的人，这些用词也显示他很古板，而且似乎是在国外出生。布鲁塞尔再进一步细看，每一个字母都是工工整整的大写印刷体，只有W例外；它不像W，倒像两个U。在布鲁塞尔的眼中，这些W就像一对乳房。他翻到犯罪现场的描述。当FP把炸弹放在电影院中时，他用刀把座椅下方划破，然后把爆炸物塞进椅垫中，这种手法岂不像象征性地穿透一名妇女？或是像阉割一名男性？或是两者兼具？

FP可能永远没有走出恋母情结；他未婚，独来独往，可能跟一个类似母亲角色的人同住。布鲁塞尔再度大胆推测，FP是斯拉夫人；如果用绳子勒毙一招是地中海人所惯用，那么炸弹与刀子合用，他判断是东欧人的手法。FP寄出的信有些盖有韦斯特切斯特县的邮戳，但他不会笨到从自己住的地方寄出邮件。康涅狄格州东南有几个城市有大量的斯拉夫人，而且从韦斯特切斯特县到纽约，沿途有太多的城市有大批斯拉夫人。

布鲁塞尔停顿了一会儿，做了以下的预测，这一幕后来也成为刻画犯罪人物历史上的传奇事迹：

> “还有一件事。”我闭上眼睛，因为我不愿看到他们的反应。我看见炸弹客：他的衣着整齐而讲究，他是那种保守型的人，一直等到流行款式差不多过时了才会穿“新”款式的衣服。我清楚地看到他，也许“清楚”二字超过事实所容许，我知道自己让想象占了上风，但我实在忍不住如此。
>
> 我眼睛依然紧闭，继续说：“还有一件事，等你们抓到他时——我毫不怀疑你们会抓到他——他会穿着双排扣西装。”
>
> 一名警探低声说：“老天！”
>
> 我说：“而且还会扣住扣子。”我把眼睛睁开。芬尼与他的伙伴你看我、我看你。
>
> 芬尼说：“双排扣西装。”
>
> “是的。”
>
> “扣子还扣起来。”
>
> “没错。”
>
> 他点点头，没再多说，便离开了。

一个月后，乔治·米特斯基（George Metesky）涉案落网，这名字是从米拉乌斯卡斯改过来的。米特斯基跟两个姐姐同住在康涅狄格州的沃特伯里，他未婚，经常去做弥撒，而且果然是有洁癖的那一型。他于1929年到1931年之间，受雇于爱迪生联合公司，宣称曾经因公受伤。当警察到他家门口时，他说：“我知道你们为何来此，你们认为我是疯狂炸弹客。”那时已是深夜，他身上穿着睡衣，警察要他换衣服。等他再出来时，他的头发已往后梳，鞋子光亮，身上则穿了一件双排扣的西装，而且扣子全都扣好了。

联邦调查局著名的犯罪人物刻画专家约翰·道格拉斯（John Douglas），在其著作《绑虐杀的心灵世界》（Inside the Mind of BTK）中，描述一名20世纪七八十年代在堪萨斯州威奇塔一带，作恶多端的连续杀人犯的故事。电影《沉默的羔羊》中的警探杰克·克劳福德的原型就是道格拉斯。道格拉斯师承犯罪人物刻画学先锋霍华德·德田（Howard Teten），后者于1972年曾协助联邦调查局在康蒂科成立了行为科学部门，他也是布鲁塞尔的学生。因此道格拉斯在研究罪犯人物刻画与犯罪心理的领域，可说是系出名门，说他们是弗洛伊德分析理论的徒子徒孙，大概并不为过。对道格拉斯而言，布鲁塞尔是犯罪人物刻画学这门学问的祖师爷，而道格拉斯的《绑虐杀的心灵世界》无论是从风格或是论述角度来看，都是在向布鲁塞尔的《精神病医师的犯罪个案研究记录》致敬。

BTK是“绑、虐、杀”（Bind, Torture, Kill）三个字的缩写，威奇塔连续杀人犯每次在犯案后，都会留下这三个字给警方。他头一次犯案是在1974年1月，38岁的男子约瑟夫·奥特洛在家中遭到毒手，他的妻子、儿子与年仅11岁的女儿亦难逃劫数，女儿的尸首吊在地下室的水管上，腿上还留有精液。翌年3月，这个杀人魔又将另一名年轻女性绑住并勒毙。在以后的几年里，他至少再犯了4起谋杀案，威奇塔市民发出怒吼之声，可是警方却一筹莫展。1984年，威奇塔两名警探到康蒂科求援。

根据道格拉斯在他的书中叙述，他们是在联邦调查局刑侦大楼的一楼会议室会面；这时，他从事行为科学研究已有10年，他的头两本畅销著作《心灵猎人》（Mindhunter）与《执迷》（Obsession），当时尚未出版。他一年要研究150个案子，常年在外奔波，但是BTK三个字始终萦绕在他的脑海中。他说：“我晚上会睡不着，一直在想这三个

字到底是什么意思？什么样的人会下这样的毒手？什么原因使他一再犯案？”

洛伊·海兹伍德（Roy Hazelwood）坐在道格拉斯旁边。海兹伍德是个瘦削的老烟枪，其专长是追踪性犯罪，自己也写了两本畅销书《黑暗的梦境》（Dark Dreams）与《人之恶》（The Evil That Men do）。海兹伍德旁边坐的是前空军飞行员朗·沃克（Ron Walker），道格拉斯对沃克的描述是“机灵”与“极为敏锐”。来自联邦调查局的三位专家与两名警探围着大橡木桌而坐，道格拉斯写道：“我们开会的目的是一直讨论，不理出头绪决不罢休。”他们依赖的是同僚罗伯特·雷斯勒（Robert Ressler）发展出来的类型学。雷斯勒也是真实犯罪畅销书《打击杀人魔》（Whoever Fights Monsters）与《深入魔心》（I have Lived in the Monster）的作者。这场会议的目的是描绘出杀人魔的相貌，厘清什么样的人会是“绑、虐、杀”的罪犯；他干了什么，在哪里工作，以及是哪种类型的人，《绑虐杀的心灵世界》一书的第一幕也就是从这里开始。

由于我们现已非常熟悉罪犯刻画专家所叙述的犯罪故事，因此很容易忽略了这种文学类型描述的内容是多么胆大妄为。传统的侦探故事开始时，不外乎是有一具尸体，故事的中心是侦探要找出罪魁祸首。侦探追踪线索，撒下天罗地网，几乎人人都可能是嫌犯：管家、被拒的追求者、怀恨在心的外甥，以及神秘的欧洲人等。这种故事的主轴是：到底是谁干的？而在刻画罪犯的推理小说中，网撒得小，犯罪现场也不是我们擒拿凶手的原始出发点，而是界定凶手是谁的依据。罪犯刻画专家在相关资料中梳理，放眼到将来，就“知道”案情谜底。布鲁塞尔写道：“一般说来，精神病专家能够在研究一个人之后，预测此人以后会如何行动，例如他在某种刺激下会如何反应，在某类情境下会如何行动。我做的事刚好倒过来，我研究一个人的行为，并由此推论出他可能是什么样的人。”寻找穿双排扣西装的斯拉夫人，就

是一个例子。刻画犯罪人物的核心任务不是供警方参考找出“是谁干的”，而是指明“就是他干的”，让警方按图索骥，手到擒来。

罪犯刻画专家做的也不是抓犯人的事，抓犯人是执法人员的责任。在有办案人员参加的会议中，罪犯刻画专家通常不会写下他的预测，要不要做笔记是警察的事，他也不觉得自己有必要继续介入后续的调查。道格拉斯说，有次他开车到当地的警察局，针对一名老妇人遭性侵害与殴打的案子，向办案人员提供看法。侦办这个案子的是正规的警察，而道格拉斯是联邦调查局的人，因此你可以想象他在警局说起他的看法来，别人围着他听，是什么情景。

道格拉斯的开场白是：“我是这样看，凶手是十六七岁的高中生，头发、衣服都凌乱不整。他没什么朋友，也没有女友；他有点怪异，而且一肚子怨气。他到了老妇人的家，知道她一个人在家，也许他以前替她打过零工。”道格拉斯继续说：

> 我停下来，告诉他们一定有人符合我的描述，找到此人，就等于找到了犯案者。
>
> 警探们面面相觑，其中一个人开始笑着说：“道格拉斯，你是灵媒吗？”
>
> 我说：“不是，不过如果我是，我的工作就容易多了。”
>
> “因为几周前有一个灵媒来，她的说法跟你一模一样。”

你可能会以为，道格拉斯会对这种比喻大发雷霆，毕竟他是联邦调查局的堂堂特工，而且师承德田与布鲁塞尔；他是王牌罪犯刻画专家，联邦调查局打击犯罪的声誉能够扭转，他的小组功不可没。他的事迹与侦案经验也成为无数电影、电视剧本与畅销惊悚小说的题材，心理学因他而成为检视罪犯残忍内心世界的现代工具。然而，对于有些警察叫他“灵媒”，道格拉斯并无异议；相反的，他开始沉思：自己

的灵感与眼光到底从何而来，在这门叫作罪犯刻画的神秘艺术中，问题到底是出在哪？这是否可靠？道格拉斯写道：

> 我在研究一个案件时，会把所有的证据都集中在一起，然后我会让自己在心理与情绪上进入犯案人的脑袋中，尝试以他的思考模式来想事情。这一切到底怎么发生的，我并不清楚，就像不时向我咨询的小说家汤姆·哈里斯，他也无法说清他如何让小说中的人物活跃于纸上。这里面若有什么灵媒的特异功能，我不会拒其于千里之外。

3

20世纪70年代末期，道格拉斯跟他的同事雷斯勒前去探访美国最恶名昭彰的一些连续杀人犯。他们的行程从加州开始，道格拉斯说："加州的怪人与特殊犯罪案件的比例总是特别多。"在接下来的几个月，他们趁周末与假日前往联邦监狱，一个接一个，最后一共探访了36名杀人犯。

道格拉斯与雷斯勒希望知道杀人犯的一生、他们的性格，及其犯罪特质之间有着什么样的关联，其中是否有模式可寻。他们寻找的是心理学家所谓的"同源性"（homology），也就是在犯罪人物与其犯罪行动中寻找一致性。他们根据对杀人犯的了解，逐一对照及比较所掌握的凶杀案特点后，相信自己找到了模式。

道格拉斯与雷斯勒的结论是，连续杀人犯可分成两种类型。有些犯罪现场有逻辑与策划的证据，受害人早就被罪犯选定，是可以满足罪犯某一特殊幻想的类型。杀人犯可能是用计引诱受害人，而且始终能够掌控犯罪过程；他会慢慢折磨受害人，来满足自己的幻想。罪犯应变与机动能力都很强，几乎从来不会将凶器忘在现场，且会小心翼

翼地藏尸。道格拉斯与雷斯勒分别在各自出版的书籍中，将这种犯罪手法称为“有组织”的犯罪。

而在“无组织”的犯罪中，受害人不是特别选定的，似乎是随机被挑中的，而且是在“闪电手法下”受到攻击，未受跟踪或胁迫。凶手可能从厨房抄起一把牛排刀行凶，然后粗心地将凶器遗忘在现场。罪犯的犯罪方式非常邋遢，受害人经常也有反击的机会，犯罪行为也可能是在高风险的环境中发生。雷斯勒在《打击杀人魔》一书中写道：“凶手不想知道对象是谁，经常很快地将受害人击昏，或是将其脸部遮住，将其毁容，用这类行动来涂抹掉受害人的人物特点。”

他们认为，两种不同的作案风格对应两种不同的人格类型。“有组织”的杀人犯聪明而能言善道，对周遭的人事物自觉高人一等。“无组织”的杀人犯既没魅力又有自卑感，个性太怪异或内向，以致没结婚也没恋爱对象，如果他不是独居，便是跟父母同住。他的衣橱中塞满了色情出版物，他如果开车，开的也是破车。

道格拉斯与雷斯勒参与撰写的一本犯罪心理手册说：“犯罪现场反映出杀人犯的行为模式与个性，就跟一个房子中的家具反映出房主的个性一样。”他们发现得越多，所做的联想也就越明确：如果受害人是白人，杀人犯也是白人；如果受害人是老年人，杀人犯便是在性心理上不成熟。

道格拉斯写道：“我们经过研究后发现，连续杀人犯过去想加入警界，却不得其门而入，在这样的情况下，他们往往退而求其次去做类似的工作，例如警卫或夜间巡守员。”由于“有组织”的强奸犯，事先都想好要如何控制局面，说他们对象征控制的社会机构有向往之心，似乎言之成理；而这又引出另一种预测：“在若干罪犯刻画分析档案中，句子一开始往往是：‘嫌疑人会开类似警车的车辆，例如福特的维多利亚皇冠或雪佛兰霸王车。’”

表面上看来，联邦调查局的这一套办法似乎极为有用。试想一个在犯罪人物刻画中广被利用的个案：一名26岁的特殊教育老师遭到杀害，尸体在她所住的纽约布朗克斯区公寓屋顶上被人发现，她显然是在清晨6点半出门上班后不久即遭到绑架。这名特教老师被人用丝袜与皮带绑在椅子上，被毒打得不成人形，凶手毁伤了她的下体，割下她的乳头，还在她身上到处留下齿痕。凶手在受害人的腹部上写满了脏话，自慰后还留下许多排泄物。

让我们假设自己是联邦调查局的罪犯刻画专家，第一个要问的问题是：种族。受害人既然是白人，我们暂且似乎也可把凶手认定是白人，我们也假设他是二十五六岁或30岁出头。在联邦调查局的36名连续杀人犯档案样本中，最早作案的就是这个年龄。这是“有组织”还是“无组织”犯罪？显然是无组织，因为犯罪现场是布朗克斯的一栋公寓屋顶，而且是光天化日之下，属于高风险。凶手清晨6点半在那栋大楼做什么？他可能是某类服务人员，也可能住在附近，不管是那一种，他都对此大楼非常熟悉。作案手法既然很没组织，因此他的情绪状况不稳定，如果他有工作，多半也是蓝领工作。他可能有前科，前科可能跟暴力或性犯罪有关；他要么缺乏跟女性交往经验，要么就是与女性关系非常有问题。“肢解”与“泄粪”等暴力行为太过异常，他可能有精神上的疾病或有滥用药物的问题。

这种分析听起来如何？事后对比证明是一猜即中。杀人犯叫卡明·卡拉波罗，30岁、未婚、无业，是有心理问题的演员，如果不住在精神病院，就是跟丧偶的父亲住在一起。父亲的家在一栋建筑的4楼，也就是命案发生的地点。

但这种人物刻画方法到底有多大用处？卡拉波罗本来就已经在警方的嫌犯名单上，如果你要找的是在屋顶上杀人，又将受害人肢解的

凶手，大概不需要罪犯刻画专家告诉你去找头发零乱、衣衫不整、精神状况有问题，又跟丧偶的父亲同住在4楼的人。

也因此，联邦调查局的罪犯刻画专家也总是以最有力的细节，来补充有组织或无组织犯罪类型的基本轮廓，好让警方能够锁定嫌犯。在20世纪80年代初期，道格拉斯在马林县对警察与联邦调查局同仁，针对专门在旧金山以北山间杀害女性登山客的“山径杀人犯”做简报说明。道格拉斯认为，杀人犯是典型的无组织犯案者——出手快，白人，30岁到35岁之间，蓝领阶层，可能有经常尿床、纵火与虐待动物史。然后他又提及杀人犯似乎非常不合群，为何谋杀案都在离大路数英里外的树林里发生？道格拉斯认为，凶手需要这种隐秘性，因为他有一些见不得人的毛病；他是否有身体上的问题，如缺手缺脚？但是如果少了手脚，又是怎么跋涉好几英里到森林里，而且还有蛮力制服受害人？最后他想起来说：“我在犹疑之后，还是想加上一件细节：凶手有语言障碍。”

这究竟是不是一个有用的细节？他把犯案人的年龄定在30岁出头，结果凶手实际上是50岁。警方确实可以根据嫌犯的档案把逮捕范围缩小，然而若把全面性的细节弄错了，一个特殊的细节对了也没什么大用。

在巴吞鲁日[注]连续杀人犯德瑞克·李案件中，联邦调查局的罪犯档案预测犯案人是白人、男性、蓝领阶层，年龄在25岁到35岁之间；他希望在他人眼中，自己“对女性充满吸引力”，“然而他与女性交往时——尤其是社会地位比他高的女性——表现出的文化水平相当低，任何他觉得有吸引力的女性在与他交往后，都形容他‘笨拙’。”联邦调查局说中了凶手是蓝领阶层的男性，也猜中了他的年龄在25岁到35岁之间，但凶手的英俊、外向则非如预期。他经常头戴牛仔帽，脚穿蛇皮靴，到酒吧去找乐子；他外向，有好几个女友，甚讨女性欢心。另外，犯案人也不是白人，而是黑人。

刻画罪犯并非测验，大部分对了就可过关，它是一种画像方式；画像要有帮助，所有的细节必须在某种方式上互相吻合才行。20世纪90年代中期，英国内务部曾分析184件犯罪案件，看看有多少罪犯刻画档案促成罪犯缉捕归案，结果发现这么多案件中，只有5件因而破案，比例只有2.7%。我们若考虑收到一堆罪犯档案数据的办案警探的立场，便会觉得这个低比例一点也不奇怪。警探是该相信嫌犯“结巴”那一部分呢？还是相信“他30岁”那一部分？还是干脆两手一伸，因为这么多细节，不知该相信哪一个才好？

5

联邦调查局的罪犯建档方式还涉及一个更深层的问题。道格拉斯与雷斯勒虽根据访谈发展出类型学，不过他们访问的连续杀人犯并非有代表性的样本，只是谁刚好方便就访问谁；他们也不是依照一定的标准化做法来访问，而是坐下来天南地北地谈。要进行心理分析，这种方式并不扎实，因此我们难免会问：连续杀人犯是否真能根据这些归类标准而加以分类？

利物浦大学的一批心理学家决定测试看看。首先他们拟出了一张清单，列出被认为是展现“有组织”犯罪的现场特征：受害人在被强暴之际还活着，陈尸有一定的方式，凶器失踪，尸体被掩藏，凶手施加毒手时曾经囚禁或限制受害人自由。他们也列了一个“无组织”犯罪特征的清单：受害人也许遭到殴打，尸体被丢在荒郊野外，受害人的随身物品被乱丢，凶器是临时找来的。

他们认为，如果联邦调查局的归类是正确的，每一类犯罪现场的特征应该“共同出现”才对，也就是说，如果某一项或数项“有组织”犯罪特征出现，其他“有组织”犯罪特征出现的比例应该随之升高。然而他们看过100件连续杀人犯的案件后发现，他们找不到任何支持联邦调查局分类的证据。犯罪形态并不是非此即彼；英方研究人员的发现是，犯罪行为经常是若干有组织犯罪特征，与若干无组织犯罪特征混

杂呈现。利物浦小组负责人暨《刑侦心理学者的个案研究》（The Forensic Psychologist’s Casebook）一书的作者劳伦斯·埃利森（Laurence Alison）对我说：“整件事远比联邦调查局所想象的更复杂。”

埃利森等人也探讨犯罪人物与犯罪手法的“同源性”问题；如果道格拉斯对了，某一类“犯罪”应与某一类“罪犯”有互相呼应的地方。因此利物浦小组也选了英国100件强奸案，将其根据28项变量分类，例如，犯案人是否伪装，受害人是否被绑，嘴巴是否用布塞住，眼睛是否被蒙上，犯案人是否留下对受害人恭维或道歉的痕迹，或是否有窃取私人财物等。然后他们从强奸犯的各种特质，例如年龄、职业、种族、教育水平、婚姻状态、前科记录、前科的犯罪类型与犯案人是否使用毒品等，比对犯罪行为与强奸犯的特质是否吻合。例如将受害人绑住，封嘴或蒙住双眼的手法，强奸犯较普遍使用呢？还是他们会使用其他的手法多？答案是一点都不一致。

对联邦调查局侦案方式持高度批判态度的刑侦专家布伦特·特维（Brent Turvey）说：“不同的罪犯可能会呈现同样的行为类型，但理由却可能完全不同。例如一名强奸犯夜间在公园袭击一名女性，将她的衬衫扯开，蒙住她的脸。犯案人为什么这样做？那代表的是什么？可能的解释很多。可能表示他不愿意看到她，也可能是不想让对方看到自己；有可能是犯案人想看见她的乳房，想象她是别人，或制住她的手臂以免她反抗。这一切都有可能，我们不能把一种行为抽离开来看。”

几年前，埃利森重新检视布朗克斯的教师谋杀案，他想了解为何联邦调查局的罪犯刻画档案是基于如此简单的心理学，却能享有这么高的声誉，他怀疑原因在于档案书写的方式。果不其然，当他重新打开档案，逐句研读罪犯分析时，发现里面充满了无法验证、互相矛盾与模棱两可的语言，你要怎么解释都可以。

星象命理专家与灵媒惯用此法。魔术师伊安·罗兰（Ian Rowland），在其经典著作《冷读术》（The Full Facts Book of Cold Reading）中将其罗列出来，而这些全都可以充当罪犯人物刻画入门的招数。第一招是“彩虹骗术”（Rainbow Ruse）——先陈述当事人的性格特质，然后再补充完全与其背道而驰的特点，例如，“整体来说你是安静而谦逊的人，但如果场合对了，你又刚好有心情，你也可能成为派对的灵魂人物”。第二招是“杰克表述”（The Jacques Statement），“杰克”是莎士比亚名剧《皆大欢喜》的剧中人物，著名的“人生七阶段”演说，就是通过他的口而永垂不朽。这一招可以专门用来预测当事人的年龄，例如某个灵媒对接近40岁或40岁出头的人可能会说：“你经常自问，年轻时所做的那些梦到哪里去了。”第三招是“巴纳姆陈述法”（Barnum Statement），这种陈述涵盖的对象非常广泛，可以适用于任何人身上；还有“模糊理论”（Fuzzy Fact），接近事实的陈述方式，却带有极大的解释空间，例如，我看到这跟欧洲有关，可能是英国，或者可能是天气暖和一点的地中海地带。这些还只是个开场白，其他还有“更绿草坪”（Greener Grass）、“转移问题”（Diverted Question）、“俄罗斯娃娃”（Russian Doll）、“糖团”（Sugar Lumps）等，更别提常见的“分枝”（Forking）与“好运气猜谜”（Good Chance Guess）等花招了。将这些招数有技巧地进行组合，即便是最具怀疑精神的观察者，也可能为之折服，相信案情真的可因此而柳暗花明。

罗兰还将一种问话招数称为“消失的负数”（Vanishing Negative），他举了一个例子来说明：

> “我们来看看职业问题。你的工作跟儿童无关吧？”
>
> “是的，没关系。”
>
> “我也是这么想，那不是你的角色。”

当然如果对方的回答不同，继续发问的方式也另有一套：

“我们来看看职业问题。你的工作跟儿童无关吧？”

“其实有关，我做的是兼职。”

“我也是这么想。”

在埃利森分析布朗克斯屋顶谋杀案的罪犯档案后，他决定玩一个类似“冷读术”的游戏。他向英国一批资深警察与刑侦专家透露了犯罪事件的细节，并提供了联邦调查局准备的罪犯人物刻画档案，以及对犯案者的描述。他们对罪犯刻画档案的评价如何？答案是：高度正确。然后埃利森将同样的数据提供给另一批警察，但这次犯案人是他捏造出来的，与真正的犯案人卡拉波罗大不相同。假凶手是37岁的酒鬼，最近遭到水利局解雇，曾经在出任务时遇见过受害人一次，另外，他有长期对女性施暴的记录，并有攻击与盗窃前科。第二组有经验的警察在比对假凶手的资料后，对联邦调查局同样的罪犯人物刻画档案，评价也是：高度正确。

布鲁塞尔并没有在一堆照片与影印件中看出“疯狂炸弹客”来，那是幻觉。一如文献学者唐纳德·福斯特（Donald Foster）在其2000年的著作《匿名作者》（Author Unknown）中指出，布鲁塞尔在其回忆录中对自己的预测踵事增华。其实他告诉警方到怀特普莱恩斯去搜寻炸弹客，把纽约警局的炸弹拆除小组搞得人仰马翻，到韦斯特切斯特翻遍了当地的记录，结果却白忙一场。布鲁塞尔也告诉警方注意一名脸上有疤的人，而米特斯基没有这个特征；他告诉警方要找一名上夜班的人，而自1931年以来，米特斯基一直都处于失业状态。布鲁塞尔说嫌犯在40岁到55岁之间，而米特斯基已经超过55岁；他说要找“民防或军需专家”，而米特斯基充其量只在一个机房中做过短期工。

虽然布鲁塞尔在回忆录中振振有词，其实他从来没说过炸弹客是斯拉夫人，他告诉警方的是去找一个“在德国出生与受教育的人”。这个预测太离谱，连炸弹客自己都提出抗议。在警方调查的高峰期，纽约《美国期刊》（Journal American）表示愿意刊登任何炸弹客的说法时，米特斯基气呼呼地投书说：“我勉强跟‘德意志’扯得上关系的地方是，我父亲曾经在德国汉堡上船前往美国，大约是65年前。”

“疯狂炸弹客”一案能够破案的真正英雄不是布鲁塞尔，是一名叫爱丽斯·凯利（Alice Kelly）的女士。凯利的任务是筛查爱迪生联合的人事档案，1957年1月，她偶然看到一个20世纪30年代提出的不满申诉，说地狱门（Hell Gate）电厂的一个发电机接触电刷因煤气爆燃而毁坏，此人在这场意外中受了伤，但公司不认为如此。在这名离职员工寄来的一连串不满书信中，凯利发现了一项威胁——一封信里出现了“我会自己动手讨回公道”的字句。那个档案上的名字便是米特斯基。

布鲁塞尔并不真的了解米特斯基的内心世界；他似乎早就知道，如果有人做了一大堆预测，错了的很快就会被遗忘，而押对了会让你一举成名。“就是他干的”，这种可以按图索骥，揪出罪魁祸首的犯罪人物刻画法，并非刑侦分析上的一项胜利，只是派对上的一种戏法而已。

6

时间是1984年，嫌犯仍未落网，道格拉斯、海兹伍德、沃克与另外两名从威奇塔来的警探，围坐在橡木桌旁。道格拉斯脱掉西装外套，把它挂在椅背上，开始讨论犯案人的轮廓。这一幕也是《绑虐杀的心灵世界》一书的序幕，他写道：“我对此人的判断是，他1974年开始犯案，当时他是25岁到30岁之间，现在已经事隔10年，所以现在应该是35岁到40岁之间。”

轮到沃克发言："'绑虐杀'案的凶手并没有真正进行性交，这显示他的性行为不成熟与带有缺陷；他是独来独往型，不过他不是因为别人拒绝他而孤独，他是自己选择孤独。凶手可以在社交场合上表现自如，但这只是表面；他也许有可以交谈的女性朋友，但如果跟同龄女性相处时会不知如何是好。"

海兹伍德是下一位发言的人："'绑虐杀'命案的嫌犯有根深蒂固的自慰习惯，与他有过性关系的女性，可能会形容他心不在焉或高高在上，对让女方侍候他，比他侍候对方更有兴趣。"

道格拉斯继续说："跟他在一起的女性不是比他年轻很多，头脑非常简单，就是比他年长很多，把他当成长期饭票。"他们三人判断"绑虐杀"案的嫌犯开的车还不错，但"没有特色"。

这时，大家都看见了"曙光"。道格拉斯说，他一直猜想"绑虐杀"案的嫌犯已经结婚，可是现在他猜想也许嫌犯已经离婚；他猜测"绑虐杀"案嫌犯是下层中产阶级，可能住在租来的房子里。沃克感觉嫌犯"做的是低工资的白领阶层工作，而不是蓝领"。海兹伍德认为他是"中产阶级"，而且"口齿流利"。他们共同的看法是，嫌犯的智商大概在105到145之间。道格拉斯猜测嫌犯可能跟军方有关，海兹伍德称嫌犯是"活在当下"的人，总是需要得到"实时的满足"。

沃克说："认识他的人可能会说记得他，但称不上是真正认识。"道格拉斯突然灵光乍现说："如果他的工作需要穿制服，我一点也不会感到意外。这个人不是精神病人，但跟狐狸一样神经兮兮。"

他们讨论了几乎有6个小时，联邦调查局的这些专业人士已经把侦案的蓝图提供给威奇塔警方：去找一名可能跟美国军方有关的男性，他的智商在105以上，喜欢自慰，在床上既自私又自大，他开的车还不错，而且他是个"及时行乐"的人。嫌犯跟女性在一起时会不自在，但可能有女性的朋友；他是独行侠，但可以应付社交场合。周围的人不

会忘记他，但谈不上认识。嫌犯可能从未结过婚，也可能已婚或离婚；如果他已婚，太太不是比他小，就是比他大。他可能住在租来的房子，可能属于下层社会阶级、下层阶级偏上、下层中产阶级或中产阶级。嫌犯可能像狐狸一样神经兮兮，却没有精神问题。如果要将这一切记录下来，我们就有一份“杰克表述”、两份“巴纳姆陈述”、四种“彩虹骗术”、一个“好运气猜谜”，以及两项不是预测的预测，因为永远无法得到证实。这一切都跟真实的“绑虐杀”凶手沾不上边，真正的凶手是小区中望重一时的人物、教会的董事会主席，已婚，而且有两个孩子。

谈了6小时之后，道格拉斯站起身来，穿上西装外套，对办案警探说：“这个案子绝对破得了。如果我们未来还可以给予协助，尽管打电话来。”你可以想象他志得意满、微笑地拍着警探的背说：“你们马上会逮到这家伙。”

1. 巴吞鲁日，美国路易斯安那州的首府。——编者注

第十七章

天才神话

“聪明人”是否名过其实了?

1

在20世纪90年代互联网泡沫时期，全美最大也最负盛名的管理顾问公司麦肯锡公司，发起了所谓的“人才战争”（War for Talent）。他们把成千上万的问卷送到美国各地公司的主管人员手中，其中有18家公司受到特别注意，顾问在每家公司花了3天的时间，对上至最高行政主管首席执行官（CEO），下至人力资源部门员工，一一进行访谈。麦肯锡希望把全美最顶尖企业的成功经营之道记录下来，以了解这些企业的人事聘用与升迁制度是如何与众不同。在过滤成堆的卷宗与访问记录的过程中，麦肯锡越发相信，赢家与输家之间的差别，比他们所以为的要大得多。

领导这项计划的3名顾问艾德·迈克尔斯（Ed Michaels）、海伦·汉德菲尔德–琼斯（Helen Hand.eld-Jones）与贝丝·阿克塞尔罗德（Beth Axelrod），在其共同著作《人才战争》（The War for Talent）中说：“我们面面相觑，突然领悟了其中的道理。”他们的结论是，最好的公司对人才问题非常执着，他们不断招募新人，不断寻觅并尽可能聘用一流人才。他们挑出明星人选，对其另眼相看、破例叙薪，且不断对这些人加官晋爵。3位作者引述通用电气公司一名资深主管的话说：“在天生运动员——生来就身怀绝技的人——身上押宝，并擢升没有相关经验或好像不知天高地厚的明星人才，绝不要迟疑。”3位作者相信，要在现今的企业里成功，“唯才是用”是不可或缺的经营思维；各级人事结构中都有超人一等的人才，才能超越竞争对手。

这种“唯才是用”的企业思维，是美国管理学新的悖论，一流商学院的文凭如此受到重视，最高主管的薪酬如此丰厚，都是这种心态下的产物。他们相信，在现代化的企业中，明星人才有多强，公司的制度就有多强；过去几年间，全球管理顾问与大师鼓吹的就是这项信息。推行这套观念最不遗余力的，非麦肯锡公司莫属，而麦肯锡所有客户中对这套哲学最奉行不悖的，莫过于安然公司。麦肯锡在安然还另外执行了20项研究计划，每年向安然收取的费用超过1100万美元，麦肯锡有一名董事定期出席安然的董事会议，而安然的CEO也曾是麦肯锡的合伙人。

安然的丑闻如今已成历史，该公司的两名最高主管斯基林与肯尼斯·雷均已身败名裂，安然的审计员阿瑟·安德森几乎生路已断，调查人员已把侦案重点转移到安然的投资银行家身上。在安然事件中，能够全身而退的安然合伙人之一，是麦肯锡公司。这不免让人感到有些奇怪，因为安然的文化，几乎可以说是麦肯锡一手形塑的。安然是人才公司的典范，迈克尔斯、汉德菲尔德–琼斯与阿克塞尔罗德在书中告诉我们，当斯基林1990年成立一个叫作“安然资金暨贸易资源公司”的单位时，他决定“不断网罗出身顶尖大学与有工商管理硕士（MBA）学位的毕业生，一心要安然全公司上下挤满人才”。

在20世纪90年代，安然每年要雇用250名MBA新人，一名安然的前部门经理回忆说：“我经常与刚出哈佛大学校门的毕业生进行面谈，这些年轻人让我目瞪口呆，他们知道一些我听都没听说过的事。”一旦进入安然，表现优异的人受到的奖励极大；这些人即使没有资历，也能破格获得晋升。安然实行的是一个明星制度，前安然董事长兼CEO雷伊，对前往休斯敦安然公司总部访谈的麦肯锡顾问说：“安然与竞争对手唯一的差别是——我们用的人、我们的人才。”安然另一名高级主管对麦肯锡合伙人理查德·福斯特说：“我们招揽的是非常优秀的人才，我们付给他们的薪酬，高出这些人所要求的行情。”安然的盛衰，

2001年全被福斯特写进他的《创意毁灭》（Creative Destruction）一书中。

换句话说，安然是一字不差地奉行麦肯锡公司的顾问所信奉的金科玉律，旨在当代经济中克敌制胜。安然聘用并奖赏才华出众的一流人才，但是如今却以破产告终。当然，安然垮台的原因很复杂，但是安然是否成也萧何，败也萧何——是否正是因为它一心用人唯才反致失败？这些所谓“非常优秀”的聪明人，其实是否言过其实？

2

麦肯锡公司“人才战争”的核心，是一个“分化”与“肯定”的过程。他们认为公司的雇主一年中要坐下来一两次，“针对每位员工的表现，开诚布公，无所不谈”。他们把员工分成A、B、C三个等级，A组的人是挑战不断，薪资过人；B组需要不断给予鼓励和肯定；C组的人则需加把劲，否则就要面临淘汰。安然对这一套建议是服膺到底，他们成立了内部业绩考核评估委员会，成员每年开会两次，依照10项不同的标准，给自己单位里的人打分，从1分到5分不等。这个过程叫“分等与拔除”（rank and yank），分数在单位中最高的，将比下一等级中的30%人多得2/3的红利，而等级最低的员工，没有红利也没有股权，有些情况下还不得不走人。

这种分等过程是如何进行的？可惜的是麦肯锡的顾问并未细论，有一个可能是，直接聘用并奖赏头脑最好的人。然而，员工的智商与工作表现之间的关联，实在是叫人看不出有什么特别的名堂。在某一种量表上，数字在0.1以下的，两者之间其实毫无关联；0.7以上的，两者之间可能有很强的关联（例如你的身高与父母的身高有关）；只有在0.2与0.3之间时，智商与职业成功两者之间才显示有相互的关联。佛罗里达州立大学心理学家理查德·瓦格纳（Richard Wagner）说：“以我们评估学校教育来说，一切都在于个人是否能自我努力；如果跟别人

一起做，那就是作弊。但是你进入实际社会后，什么事都跟别人一起来。”

瓦格纳与耶鲁大学心理学教授罗伯特·斯特恩伯格（Robert Sternberg），发展出数套测验所谓“潜在知识”（tacit knowledge）的方式；潜在知识关乎一个人是否知道如何管理自己与他人，以及如何应付复杂的社交场面。这些测验当中有一个问题问：

> 你刚被提升为公司一个重要部门的主管，原来的主管被调到次要部门的同等职位。你了解该名主管之所以被调职，是因为他所领导的部门整体表现平平：没有什么重大过错，但予人非一流部门的印象。你的重责大任是整顿该部门，而且要立竿见影。为了成功，你对以下策略中的特质进行评估：
>
> A：经常授权副手完成工作任务
>
> B：经常向上级报告进度
>
> C：宣布部门进行重大重组，被你视为无用的员工将予以革除
>
> D：对下属的关注度超过对其任务的关注度
>
> E：使下属对工作负责

瓦格纳发现人们对测验的回答，预示着这些人能否在工作中有好的表现；好的经理选B跟E，而差的经理却选C。然而，这种潜在知识与其他形式的知识或经验之间，却无明显的关联性。评估工作能力，比表面看起来麻烦且复杂多了。

雇主其实真正需要评估的不是潜力，而是工作表现。可是评估工作表现也一样麻烦。在《人才战争》中，作者谈到英国空军如何在1940年夏秋的英德空战中，利用A、B、C评等制度评估飞行员的表现，例如歼敌、安全返航编队能力等。但跟企业管理比起来，要评估

一名出掌新单位的管理人员业绩，无论是在市场营销或企业推广方面，难度都比评估空军飞行员是否达成客观目标高多了。此外，你要谁来评估管理人员的表现？研究显示，同级同事的评分与上司的评分两者之间鲜有关联。

根据人力资源专家的看法，唯一严谨且有效的评估办法是，尽可能使用精确的审查标准。管理人员原本就应在全年中详细记录员工的表现，以免个人的主观印象掺入业绩评等的过程中，因为只有你清楚员工的表现时，你才能为他们打分数。而在安然毫无约束的企业文化中，这几乎是不可能的事。被认为是人才的员工经常被委派新职务，他们须不断迎接新挑战，晋升的年度流动率接近20%。在安然公司内开展天气衍生品业务的琳达·克莱蒙斯，在短短的7年里，从交易员升为正式人员，之后又蹿升为经理、董事，终至领导自己发展出来的部门。在一个没有人待得够久，有资格对其他人打成绩的体系中，你怎么去评估员工的工作表现?

其结果就是不根据工作表现来评鉴。在安然垮台前所出版的众多相关书籍中，管理顾问加里·哈姆莱（Gary Hamel）所著的畅销书《启动革命》（Leading the Revolution），揭露制订安然能源交易方式的白龙（Lou Pai）的内幕故事。白龙领导的部门从一开始就是个大灾难——想方设法把电力卖给新兴市场中的消费者，结果损失了上亿美元。哈姆莱解释说，问题出在当时市场尚未完全自由化，“开放市场竞争的数州，仍然设有规定要大力保护州内传统的公用事业单位”。好像没有人想到白龙应该在筹资成立公司前，就事先调查好是否有这些规定，他很快就被公司任命，放手成立外包的供电公司。公司连年亏损，他却能以2亿7700万美元的售价抛出手中的安然股票。白龙因为有“才”，就不断有新的机会；他在这些新的机会基础上毫无建树，却仍因为有“才”，又获得更多机会。哈姆莱说，在安然，经营失败，即使是像上了《华尔街日报》的那种惨重失败故事，也不会葬送事业，

反而像好事一般。也许鼓励员工冒险的企业也一样必须承担失败，然而如果人才与表现被定义成两码事，这样的人才要来有什么用？

3

“人才战争”，说穿了就是宠爱与纵容A级员工。迈克尔斯、汉德菲尔德–琼斯与阿克塞尔罗德的著作说：“老板为了要让员工卖力，让他们满意和高兴，可以说是任其予取予求。老板会去发掘有才员工最想做的是什么，并朝那个方向形塑他们的事业与责任感，解决任何可能造成这些人跳槽的问题，例如对老板或对出差要求不满意等。”没有人比安然更信这一套，路易丝·基钦的故事，就是典型的例子。29岁的基钦原是安然驻欧石油交易员，她后来坚信安然需要成立一家网络交易公司，她告诉上司自己的想法，公余之暇开始草拟计划，到后来安然上下有250人响应她的想法。6个月之后，斯基林终于风闻此事，他后来表示：“从来没人请我投注资金，也从来没人向我要人。他们已经径自买了服务器，在公司内部自辟疆土建立据点。等我有所耳闻时，这些人已经开始在22国从事法律评估。”斯基林批准了，他说：“这正是驱使安然不断向前冲的典型行为。”

要在此指出的是，基钦能为安然网络公司（EnronOnline）掌舵，不是因为这是她的特长，而是因为她想做；安然恰巧是一个明星员工想做什么就能做什么的地方。斯基林告诉麦肯锡小组说：“流动，在本公司是绝对必要的，我们聘用的人对此绝对身体力行。这种制度可以让管理人员感到振奋，也能协助安然走向管理人员最感振奋的方向。如果许多员工纷纷拥向一家新成立的企业，这是该企业会成功的一个好迹象。如果新企业不能轻易地吸引到人员，这也是安然或许不应插足其间的一个好迹象。”企业吸引不到“顾客”，CEO说公司似乎不应插足，不是更合理些吗？企业该往管理人员认为最能“获利”的方向走，这样不是更高明吗？但是在安然，公司顾及“才子员工”的需要，高过顾及顾客与股东的需要。

20世纪90年代早期，心理学家罗伯特·霍根（Robert Hogan）、罗伯特·拉斯金（Robert Raskin）与丹·法奇尼（Dan Fazzini）合写了一篇见解过人的文章《魅力的黑暗面》（The Dark Side of Charisma），认为有欠理想的经理人可分为三类。第一类是“好好先生”，这种人在公司内升迁一路通行无阻，因为他从来不做得罪人的决定；第二类是“不满分子”，这种人内心义愤填膺，处心积虑要铲除对手；最有意思的是第三类“自恋狂”，这种人的冲劲、自信与魅力，让他们沿着公司的人事梯子扶摇直上。第三类是最恐怖的一类经理人，刚愎自用，不接受他人建议，认为听从他人建言就表示自己软弱无能，更不相信别人会有什么有用的点子。霍根等人表示：“自恋者喜欢居功，却把过错与失败的责任推给别人。”更严重的是：

> 自恋狂做决定时总是自信满满，因为自信满满，他人也就对其深信不疑；自恋狂经理在团体中的影响力其实大得不得了。到最后，自恋狂经理基于自信与强烈需要获得他人认同等原因，他们会“自我举荐”。结果是，当团体或组织领导职位出现空缺时，自恋狂会勇于任事，毫不迟疑地抢占职位。

泰科公司（Tyco）与世界通信公司（WorldCom）皆是“走短线”的贪婪企业，贪图一时之利。安然则是“自恋型”企业，邀功诿过，成功地向世人推销了它的“人才管理”模式，以纪律管理的代言人自居。哈姆莱在《启动革命》中述及安然一名高级主管及其大言不惭的言论，完全就是安然这种作风与思维的写照：

> 身穿黑色T恤衫、蓝色牛仔裤，脚穿牛仔靴的安然资金暨贸易资源公司负责人肯·赖斯说：“在核聚变反应中，原子是无法控制的。”这家公司是全美国规模最大的天然气营销公司，也是电力买卖最大的商家。赖斯在公司的白板上画了一个方块，方块里画了几个圆圈。他将自己的企业描绘为一座核反应堆，圆圈里是企业的“合约发动人”，这些带枪冲锋陷阵的人，肩负与客户签约及创造

新事业的重任。每个圆圈上有一根箭头，箭头朝向四面八方，“他们想往哪个方向走，我们就让他们往那个方向走”。

贪婪公司与自恋公司之间的区别，有着深远的影响力，因为我们对自我成就的认知，决定了我们的行为。哥伦比亚大学心理学家卡罗尔·德威克发现，一般人对他们的智力持有两种不同的坚定信念，一种人相信智慧是与生俱来的，另一种人相信智慧可以靠后天培养。德威克曾在全程以英文授课的香港中文大学做过一项调查研究，她与同事们接触了一群主修社会科学的学生，把学生的英语测验成绩透露给他们，并询问这些学生要不要选课来提升英语水平。香港中文大学是一所要求严格的一流学府，学生英语不好会拖垮其社会科学这门课的成绩，因此我们一定以为成绩不好的学生，会通过选课提高自己的英语水平。结果他们发现，只有那些相信自己的才智可以靠后天加强的人，表示有兴趣上课；认为自己的才智已经定型的人，因为生怕自己选这门课会显得不如人，而宁愿待在家里。德威克写道：“认为自己的才智已经定型的人，非常在乎自己看起来是不是聪明，但有时他们聪明反被聪明误，放弃通过学习而实现成功的机会，还有什么比这更愚蠢呢？”

在一项类似的实验中，德威克为一班小学生做了一项测验，里面充满有挑战性的问题。测验结束之后，一组人得到“努力过人”的称赞，另一组人得到“智慧过人”的称赞。后者不愿应付困难的问题，这些人在后来的测验中，成绩下滑。德威克后来要这些学童写信给其他学校的学生，描述自己的测验经验；她发现“智慧过人”的学童中，有40%就自己的测验成绩说谎，美化自己的分数。这些“智慧过人”的学生不是天生爱骗人，也不是比其他人缺乏智慧或自信心；处在一个只重视“天才”的环境中，他们只不过是按照天才的形象做出响应罢了。有天赋的人往往以“人才”自命，但一旦环境困难，自我形象受到威胁

时，他们无法接受后果，也无力采取补救措施。他们无法面对投资人与社会大众，也无法承认自己错了，宁愿撒谎。

4

麦肯锡公司与安然公司的失败在于，他们以为一个组织的智能，仅仅是该组织员工智能的运作；他们相信明星，不相信体制。从一方面来看，我们可以理解他们为什么这样做，毕竟我们的生活因为许多人的个人才华而变得丰富；伟大的小说不是团体写成的，相对论也不是委员会发明的。然而，企业的运营有不一样的游戏规则：不仅要创造发明，还要执行决策，与其他公司竞争，以及在不同的人事之间协调各方的努力。能够漂亮完成任务的组织，通常他们的“制度”才是公司里的明星。

“二战”所谓的“东方珍珠港事件”中有一个好例子。在1942年的头9个月里，美国海军损失惨重，在大西洋海岸与加勒比海一带活动的德国潜艇，不断击沉美国的商船。德国一名潜艇舰长写道：“在这一片明亮的海上，在不知忧愁为何物的新世界探照灯下，每一艘过往船只的细部轮廓都看得一清二楚，我们只需按钮发射就行了。”

让人不解的是，在大西洋的彼岸，英军对付德国潜艇不像美国这么困难，因此他们把德国潜艇的相关情报，如声纳、深水炸弹发射器与建造结构等传给美国，可是德军还是致使美国的海岸地区瘫痪了。

你可以想象麦肯锡会对此做出什么结论，他们大概会说：美国海军没有人才，罗斯福总统应该招揽或擢升一流人才，把他们安排在大西洋指挥部的位子上。其实罗斯福总统已经这样做了，战争一爆发，他就换下作风平实的海军作战部长哈罗德·斯塔克上将，任用传奇性的老将厄内斯特·约瑟夫·金（Ernest Joseph King）。《第十舰队》（The Tenth Fleet）是一本记述“二战”时美国海军大战德国潜艇的历史书，该书作者拉迪斯拉斯·法拉哥（Ladislas Farago）说：“金是一位才气纵横

又狂妄无比的现实主义者，他对海军事务的知识，以及对自己想法的超凡绝俗，都有无比的信心。他不像斯塔克那样能够容忍周遭人物的无能，他对庸才一点耐心也没有。”

换句话说，海军中有不少人才，但缺少的是正确的组织。约翰霍普金斯大学的军事战略学者艾略特·科恩，在他精彩的《大西洋之战中的军事灾难》（Military Misfortunes in the Atlantic）一书中说：

> 反潜战要打好，分析家必须整合各方所有的情报细节，例如要了解潜艇的航向测定点，解密与推断攻击潜艇位置基准点等，以便让艇长能协同战舰、军机与舰队司令一同反攻，而且这种整合情报工作必须在数小时，甚至数分钟之内完成。

英军能够对德国潜艇迎头痛击，是因为他们有一个中央作战系统。为智擒德国的“狼群”潜艇，英军指挥官在大西洋调派舰艇犹如棋子。相反的，金上将深信分散型的管理结构有用：他认为经理人不应告诉部属“该怎么做与做什么”。用今天的术语来说，他信奉的是“刚柔并济的管理”——麦肯锡顾问托马斯·J·彼得斯（Thomas J. Peters）与罗伯特·H·沃特曼（Robert H. Waterman）在其畅销书《追求卓越》（In Search of Excellence）中所提倡的那种方式。但“刚柔并济”对寻找德国“二战”潜艇没有帮助；1942年全年，美国海军都在思考如何用科技智取德军，不愿采用英军的作战心得。

在战场想要以科技取胜，必须依靠一定的组织结构，而美国海军在这方面却付之阙如。一直等到海军成立了第十舰队，由其负责协调大西洋反潜战中的所有行动，美军才扭转局势。在第十舰队于1943年5月成军的一年半前，美国海军共击沉36艘德国潜艇，而在其成军后的半年内，它击沉了75艘。科恩写道：“海军成立第十舰队时并没有引进更多的人才进入反潜作战行动中，因为组织与授权之故，第十舰队所

做的不过是让原有的人比以前更加愿意效力。”天才神话认为：是人让组织变得灵光，事实往往是刚好相反。

5

这项原则在最成功的企业中处处可见。西南航空公司聘用的MBA不多，付给管理人员的薪水也不夸张；公司制度是依据员工的年资加薪，不是“分等与拔除”那一套。然而西南航空却是美国所有航空公司中经营最成功的一家，原因是他们的组织比所有竞争对手都更高效。在西南航空，飞机降落后可以再次起飞的时间平均是20分钟——这是公司生产效率与运营情况良好的一项重要标志，而再度起飞只需要动用4名地勤人员，其中两人在飞机舱门作业。相较之下，联合航空（United Airlines）的周转时间将近30分钟，并需出动12名地勤人员，3人在飞机舱门作业。

再看零售业巨子沃尔玛公司（Wal-Mart），它营业中最关键的时期之一在1976年，企业创始人萨姆·沃尔顿复出，逼退了他一手提拔的接班人罗恩·迈耶。迈耶那时才40岁出头，雄心勃勃又有魅力，套用沃尔玛传记中的一句话说：“他是金童兼天才财务官。”沃尔顿深信沃尔玛文化应是容纳百川，但迈耶却搞起麦肯锡“分化与肯定”那一套。后来迈耶黯然离开，沃尔玛亦成功渡过难关。毕竟沃尔玛是一个组织，不是一个明星团体。后来沃尔顿聘用了陆军出身，毕业于南密苏里州立大学的戴维·格拉斯当CEO，目前沃尔玛仍是全美最大的零售商。

宝洁也不采用明星制度。明星怎么会看得上宝洁？哈佛、斯坦福的MBA完全可以在休斯敦拿3倍以上的高薪，改造世界，怎么会屈就在宝洁的总部辛辛那提？宝洁不是那种风光搞奢侈的公司，他们的CEO原是海军军官，退役后从喜乐牌（Joy）洗洁精的品牌经理助理做起，然后将一生都奉献给宝洁。如果宝洁的员工要跟安然的员工玩“棋盘万事通”（Trivial Pursuit）游戏，安然必胜无疑。然而，宝洁在消费产品领域上已独霸一方将近一个世纪，因为他们有一套细心规划出来

的管理制度，以及一套周密的营销学，让佳洁士牙膏及汰渍洗衣粉，几十年来在竞争上都无往不利。在宝洁的“海军指挥部”中，斯塔克将军不会走人，但是跨部门管理委员会会在战争还未爆发前就成立第十舰队。

6

终归一句话，安然最要命的作风，也是他们最感骄傲的地方，就是拥有人才招聘的“公开市场”（open market）。在公开市场制度中，任何人都可以申请他想做的工作，经理不容出面阻止，暗中挖角受到鼓励。当安然一名高级管理人员凯文·汉侬成立安然全球宽带部门时，他推出一个叫“火速聘用”的计划，安然上下100名主管，都被邀请到休斯敦的凯悦饭店听他大吹法螺，会议室外面设有招揽人才的专用摊位，迈克尔斯、汉德菲尔德–琼斯与阿克塞尔罗德说：“汉侬在一周后便找齐了宽带部门需要的50名一流员工，而许多原有职位却有50个空缺待补。”没有人担心这50个空缺可能扰乱了被挖角部门的运作，甚至连拿薪水研究安然文化的顾问对此似乎都不以为意。没有人想到，安然明星员工的自我逐梦，可能冲击到公司的整体最佳利益。

这些是管理顾问应该思考的问题，但安然的管理顾问是麦肯锡，而麦肯锡跟它的客户一样，均深陷天才神话当中。安然在1988年聘用了10名沃顿商学院毕业的MBA；同一年，麦肯锡聘了40名。1999年，安然再度聘用12名沃顿的MBA，麦肯锡雇用了61名。麦肯锡传授给安然的那一套，自己深信不疑，且身体力行。安然一位前经理回忆起在总部长廊上走来走去的麦肯锡青年才俊时说：“如果我们请他们来，不是只请一星期，经常是2个月到4个月，他们总是在我们周围出现。”麦肯锡要找的是会在体制外思考的人才，但他们从未想到，如果每个人都要在体制外思考，也许关于那个体制本身，也需要重新思考了。

第十八章

新人的人际网络

招聘面试实际能告诉我们什么?

1

诺兰·麦尔斯（Nolan Myers）在休斯敦一个中产阶级家庭长大，家中有父母跟一个弟弟。他高中上的是休斯敦表演暨视觉艺术高中（Houston’s High School for the Performing and Visual Arts），毕业后进入哈佛大学；他原本主修历史与科学，但在发现写程序的乐趣之后，他改为专攻计算机科学。麦尔斯说：“程序设计是那种你一旦碰了就停不下来的事。一旦开始写，下一刻你看手表时，已经是清晨4点了。我爱上了它的精细。”麦尔斯个子不高，有点壮，眼睛是淡蓝色。他经常笑脸迎人，说话时会用手比划，也会晃动身躯，以示强调。他在乐队演奏犹太音乐，跟父母无代沟，学业成绩往往是B或B-。

快毕业那段时间，麦尔斯花了不少时间跟科技公司的人接触，接受就业访谈。他跟得克萨斯的泰乐琪公司（Trilogy）接洽过，但他觉得自己并不适合那家公司。麦尔斯说：“泰乐琪的一家子公司在报上登了一则广告，招募刚毕业的科技高手，年薪是20万美元与一辆宝马汽车。”他一边说，一边难以置信地摇摇头。另外一次面试，主考官要他解决一个程序，他犯了一个不应该犯的错，主考官将答案从桌子的那一端推到他面前说，他的“解题法”解决不了问题。谈起这一段时，麦尔斯居然脸红了，说：“我太紧张了，觉得很难堪。”然而他说起这一段故事时的神情，很难让人相信他也会紧张；要不然就是他所谓的紧张，只是旁人所谓“心里七上八下”那种紧张。麦尔斯看起来绝不是那

种会慌了手脚的人，他是那种在七年级大考前夕，你疲于应付时，会打电话向他求救的帮手。

我非常欣赏麦尔斯，不管他将来选择什么，我相信他都会成功；虽然我只跟他当面接触了90分钟，我就是这样有把握。我仅仅跟他见过一次面，他毕业前，我们约好到哈佛广场的“香面包”餐厅碰头，我坐在靠窗的座位等他。他身穿卡其裤和深绿色马球衫，脚上穿的是球鞋，背着一个大背包，进入餐厅后他走向餐桌，帅气地把背包搁在地上。我给他买了杯橘子汁，他拿出皮夹一顿猛掏，打算拿出一美元来还我，我拒绝了。在见面前，我们在电话中谈过3分钟左右，约好见面时间。后来我写电子邮件给麦尔斯，问他在“香面包”见面时怎么认他。他回了我一封信，几乎就是根据这封信，我坚信他未来前途无限。麦尔斯的回信是这样的：“22岁上下，5英尺7英寸高，棕色直发，非常帅。（画了个笑脸）”我从来没跟麦尔斯的父母、弟弟或其教授交谈过；从来没见过他狂喜、愤怒或沮丧，也不了解他的个人习惯、品位或癖好，我甚至无法说明，我为什么会对他有好感。他外表体面，人很聪明，能言善道又诙谐风趣，但是他的体面、聪明、能言善道与风趣，都不能解释我为什么会下此种结论。我欣赏他，对他印象深刻，如果我是要招聘新血的老板，我当下就会聘用他。

我是从哈蒂·帕托维那里知道麦尔斯这个人，帕托维是硅谷新兴科技公司Tellme的主管。如果你是麻省理工学院、哈佛、斯坦福、加州理工学院或加拿大滑铁卢大学的应届毕业生，想在软件工程界谋职，经营网络电话事业的Tellme可能是你会考虑的地方之一。帕托维与我在Tellme公司的会议室中交谈过，在Tellme公司“高高在上”的会议室中，可以看见下方的软件工程师、营销人员与主管的办公桌与他们的工作情形，有些人桌旁甚至放着床褥。该公司不久前搬到一家老印刷厂，屋顶倾斜的办公室旁是一间很大的仓库。新经济的逻辑是：旧办公室很快就成为仓库，旧仓库很快就变为办公室。

帕托维27岁，长相英俊，皮肤呈橄榄色，留着一头卷曲的黑色短发，在我访问他的过程中，他的椅子都呈45度角的倾斜。在反复提到人才有多难找后，他突然吐出一个名字：诺兰·麦尔斯，接着麦尔斯的电话号码也脱口而出，由此不难想见他多想要招揽麦尔斯了。

帕托维是在麦尔斯快毕业的那年前往哈佛征才时遇见他的。帕托维回忆道："那天真是忙得人仰马翻，我从7点开始一直讲到9点，才跟一个人谈完送他走，马上又迎来另一个人。"每次面试他都会先花15分钟介绍Tellme，谈公司的策略、目标和业务，接下来他会给面试的学生出一道简短的程序谜题，在剩下来的时间里，帕托维会问问题。他记得麦尔斯在程序测验中答得非常好，他跟麦尔斯谈了三四十分钟之后，深信麦尔斯"有料"。帕维托在麦尔斯身上所花的时间还没有我多；帕维托没跟麦尔斯的家人谈过，也没看过麦尔斯狂喜、愤怒或沮丧的一面；他知道麦尔斯去年夏天在微软公司实习，而且就要从常春藤盟校毕业，但是像Tellme这样的企业，招揽的新人几乎都是从一流学校毕业，每年夏天到微软去实习过的人有600人之多，帕托维不知自己为何这样喜欢麦尔斯，他说："大概是直觉吧！"

麦尔斯跟帕托维接触的经验，大概跟微软的CEO史蒂夫·鲍尔默大同小异。麦尔斯在快毕业那年年初，曾经参加微软的实习生派对，鲍尔默在派对中演讲，在演讲结束后，麦尔斯曾经举手发问。麦尔斯对我说："鲍尔默谈到很多关于微软要朝大方向发展的事，我问鲍尔默，那些发展会怎样影响他有意发展其他事业的能力，微软还要在小方向的事业上押注吗？"后来微软一名人事主管来找麦尔斯，说鲍尔默索要他的电子邮件地址，麦尔斯把地址给了他之后，不久鲍尔默就开始与他通信，看来鲍尔默非常希望麦尔斯到微软来工作。

麦尔斯说："鲍尔默对我的背景做过研究，知道我曾经去过哪些公司面试，而且知道许多有关我个人的事。他寄给我一封电子邮件说，非常希望我到微软去，如果我有任何问题可以问他。我回信表示谢

意，后来我参观了Tellme，并写信告诉鲍尔默，我对Tellme十分感兴趣，但还不是完全确定，如果他对我有建议，我会很乐意接受，而且给了他我的电话号码。结果鲍尔默打电话来，我们谈到事业曲线，微软将来会怎样影响我的事业前途，以及他对Tellme的观感。我对鲍尔默佩服极了，而他好像也真的对我有兴趣。”

是什么原因促使鲍尔默这样极力招揽麦尔斯？仅是惊鸿一瞥而已。他看见的麦尔斯可能只是他一小部分的情况，而只是这样，一家有4400亿美元资产公司的CEO，便打电话到一个毛头小子的宿舍鼓励他。鲍尔默内心知道自己欣赏麦尔斯，一如帕托维知道，以及我在与麦尔斯在“香面包”餐厅谈过后就知道一样。而我们又知道什么？能知道什么？以任何合理的衡量来看，我们其实对麦尔斯一无所知。

在新经济时代，一家企业的最后成功在于任用人员的质量，这是永恒不灭的真理。许多科技公司只差没要求所有职员住在公司里，且员工之间熟识的程度绝非上个时代的人所能想象。在典型的硅谷办公室中，电子游戏、咖啡吧、床褥与篮筐等休闲设施是标准配备，而在这间休息室中，你只会跟志同道合的朋友玩在一起。但志同道合的朋友怎么找？今天求才者在履历大海中不断挑选，分析求职者的背景，打电话给推荐人，然后像我一样坐下来跟麦尔斯面谈，想从一个半小时的谈话中，对一个求职者的智慧与个性做出结论。工作面试已成了现代经济成规中重要的一环，然而跟一个人坐下来谈一个半小时，能让你对一个陌生人了解多少？

2

几年前，哈佛大学一名实验心理学家纳里尼·安巴蒂（Nalini Ambady）与罗伯特·罗森塔尔（Robert Rosenthal）携手合作，探讨优质教学中的非语言部分。她利用哈佛大学的一项教师训练计划的录像带作为研究基础，邀请外界人士观看录像，并关掉声音，只从教师的脸部表情与肢体语言，分析教学效果。安巴蒂希望至少利用一分钟的

录像来研究，可是当她自己研究录像时，发现录像中有教师镜头的片段，只有不过10秒钟的时间。她说：“我不希望画面中出现学生，因为这会影响我们的看法与评估。因此我对我的顾问说，这个录像带没办法用。”

但后来她却发现其用大矣。观察者看了10秒钟的默片后，可以毫无问题地根据15项清单，针对教师的特点打分数。事实上，安巴蒂将录像剪成5秒钟，参加实验的人观察之后对此评分仍然相同。如果不实际观看安巴蒂剪辑的片段，你大概无法相信这样的研究结果，但我与其他参与这项研究的人一样，在看过之后发现，无论是对历时8秒的最长片段，或是最短片段，第一眼以外的感受都是多余的。我们若需要当下做出判断，依据的即是瞬间的感觉。

安巴蒂下一步的结论更惊人，她将临时做成的教学评估，与在一学期结束时，学生对同一位老师的评估结果互相比较，发现两者之间的关联性高得惊人。一个人对素昧平生的教师观察两秒钟之后，所做的结论，跟坐在同一位老师课堂中听了一学期课的学生所做的结论，非常相似。

最近托雷多大学心理学教授弗兰克·贝尔尼耶里（Frank Bernieri）与他的研究生内哈·嘎达–费因做了一项类似的实验。他们为两名访问员进行6周的专业训练，针对该如何面试求职者给予指导；之后，这两人面试了98名不同背景与年龄的志愿受访者。每次访谈持续15分钟到20分钟，访问过后，两名访问员必须填妥6页的问卷，针对5个部分的评估项目给出回答。这项实验最初的用意是想了解，若干受过肢体语言训练，会模仿面试官手势和姿态以迎合访问员的受访者，以及没有受过任何训练的受访者，前者的得分是否高过后者。结果发现并非如此。后来贝尔尼耶里的另一名学生特丽西娅·普利凯特，决定利用同一访谈录像带与评分结果，来检验一句访谈的名言：握手决定一切（handshake is everything）。

贝尔尼耶里解释说：“她拿了15秒钟的录像带做实验材料，录像中，受访者敲门后进来，与访问员握手，然后坐下，访问员向受访者表示欢迎。”然后普利凯特效仿安巴蒂的做法，邀集了若干不知情的局外人，根据录像带所播放的握手片段，请他们在同样的评定项目与标准上打分数。结果再次令人跌破眼镜，局外人所打的分数又一次跟访问员所做的近似。贝尔尼耶里说：“访问员对受访者做出评分的11个项目中，有9项结果与局外人相似，两者之间的雷同实在惊人。”

这项研究将安巴蒂的研究结论又往前带了一步。托雷多大学实验中的访问员受过访谈的专业训练，而不是在学期结束时的最后一堂课匆匆做成评估，他们有充裕的时间在正式的问卷上详细作答。问卷的目的是要做最详尽与最公平的访问记录，而他们所打的分数，却跟临时从街头找来，仅仅看过录像中握手片段的人评分并无太大区别。

这说明了帕托维、鲍尔默与我三人，为什么都对麦尔斯看法一致。显然人们不需要真正认识一个人，才能相信自己了解一个人。帕托维以难题盘问麦尔斯一小时之后的结论，与我和他在餐厅畅谈90分钟的印象，以及鲍尔默听了他的提问之后的判断，三者大同小异，原因不外乎此。

贝尔尼耶里与安巴蒂相信第一印象的力量，显示人类有一种先于理性（prerational）的能力，可据以正确判断他人。在安巴蒂的优良教师实验中，她要求观察者在观看录像带的同时，做一项可能会让人分心的认知工作（例如记忆一串数字），结果他们对教师的评鉴结果仍然不变；但当她要求观察者在评估前仔细思考时，其正确率便明显受到影响，这显示思考只会碍事。安巴蒂猜测：“这里要动用的脑部结构非常原始，这些主观情感的反应，可能受下方的大脑结构的指挥。”我们对某人最初那一刹那的感觉，似乎揭示的就是此人的基本个性，因为我们在两秒钟之后得出的结论，其实跟我们在20分钟后所做的结论相差不多，甚至跟一学期后的观察相去无几。

贝尔尼耶里说："你或许可以在当下就判断某人是否外向，或是衡量一个人的沟通能力。这些线索或提示可能唾手可得，非常明显。"贝尔尼耶里与安巴蒂两人都提到，人类具有一种非常强的本能。从某一方面来看，这让人感到安慰，因为我们在遇到陌生人时，即能马上觉察这人的某些特质；这也表示，我用不着担心为什么我无法解释自己欣赏麦尔斯的原因，因为这样的判断显然不是经过思考。

不过这里同样也有令人感到不安的地方。麦尔斯是一个有能力又讨人喜欢的人，但是从我们的短暂接触中，我无法知道他是否诚实，是否以自我为中心；他是喜欢独来独往，还是有团队精神，许多其他的重要特质我也一样不清楚。只看握手一幕的人，结论跟其他进行全程访问的人相同，这也许显示，初步印象的影响力太大了——影响了我们随着时间而产生的其他印象。

举例来说，我问麦尔斯是否对毕业后的求职感到紧张。这似乎是一个合理的问题，因为我还记得自己在找到第一份工作前有多焦虑；此外，超时工作能把他吓倒吗？他回答：哦，不会的——因为他在学校时，每周就工作80小时到100小时。我继续问："有什么你不擅长的事会让你担心？"

他的回答非常尖锐："有什么是我不擅长或学不会的事？这真的是一个实际的问题，有很多事我一无所知，但我觉得只要有适当的环境与鼓励，我可以做得好。"在我的笔记本上，对于这项回答，我的评语是"非常棒的答案！"我也记得那时我有一种兴奋的感觉，因为对方的表现符合我的期望。由于我当时就决定自己欣赏此人，因此我在对方的答案中听到的也就是坚毅与自信。如果我一开始就不喜欢麦尔斯，我在他答复中听见的就会是狂妄与吹嘘。第一印象变成一种自我实现的预言：我们听见的是自己所期待听见的，好的人选在面试中绝对受到偏袒。

鲍尔默、帕托维与我见到麦尔斯时，我们都做了一个预测，即通过他在我们面前的表现、言行举止，以及他可能的想法，推测他在其他情况下可能会怎么做。要记得，我已经判断麦尔斯是那种在七年级大考前夕，你会打电话去求救的人，而我做这样的概论，正确吗?

这也是社会心理学家曾经密切关注的一个问题。20世纪20年代末期，心理学家西奥多·纽康姆（Theodore Newcomb）在一个夏令营分析若干青少年的外向性格，他发现男孩如果在某一场合（例如午餐时间）说个不停，预示将来他在同样的情况下也会滔滔不绝；在周一午餐时间表现好奇的男孩，周二午餐时间极可能一样好奇。不过你无法根据此人在某种场合的行为表现，预测他在其他不同场合的行为表现，例如从一人午餐时间的行为，无法预知其在午后游戏时间的行为。卡尔莱顿学院研究员做的一项研究中，研究员沃尔特·米歇尔、尼尔·拉特斯基与菲利普·皮克研究了学生的责任感问题；结果发现，我们无法从学生的作业本是否干净整洁，或他们是否准时交报告，看出他们是否逃学，其房间是否整示洁，以及是否重视个人外表。我们在特定时刻表现出来的行为，显然无法全盘反映我们内在永恒的罗盘。我们在某一时刻的行为与所处情况的特殊性，两者之间的关联，与我们某一时刻的行为和内在的永恒罗盘相比，显然前者比较弱，后者比较强。

这个结论显然又与我们的直觉有冲突。我们推测大多数时候，人在不同情况下表现出的是同样的人格特质，但我们低估了外在情境对人类行为扮演的重要角色。例如在纽康姆的那个夏令营的实验中，辅导员在现场所做的观察记录显示，男孩子们在健谈、好奇、合群等项目上，在不同的场合中的表现极不一致，然而在夏天接近尾声时，米歇尔等三人要同样的辅导员谈论他们对这些男孩子的最后印象时，辅导员又说记得男孩的行为前后极为一致。

密歇根大学心理学教授理查德·奈斯比特（Richard Nisbett）说："错觉是因为我们相信自己的观察错不了，或觉得自己一眼就能看出一个人的个性。当你面试某人，在他们身上花了一个小时的时间，你不会觉得自己取得的是一个人的行为标本，而且可能是有偏见的标本，然而它的确就是一个有偏见的标本。你觉得自己看到的是一个三度空间的全息图，虽然有点小和模糊，但那仍然是一个完整的人。"

奈斯比特提到他经常合作的对象，斯坦福大学心理学教授李·罗斯，他说："有一学期他教统计学，有一学期他教的是行为心理学，学期结束时，他得到两种截然不同的评语。一种说他冷酷拘谨、吹毛求疵、一丝不苟，另一种将他描写成和蔼可亲、循循善诱，愿与学生打成一片，而且愿意帮助他们成长的人。他仿佛成了双面人，一会儿是天使，一会儿是魔鬼。而对这两种情形，学生却都觉得自己看到的是真正的李·罗斯。"

心理学家把这种倾向称为"基本归因错误"（Fundamental Attribution Error）。如果我们认定某些稳定的性格特质，而忽视了环境的影响力，再加上我们当场的"瞬间判断"，这样访谈或面试中出现的问题就更大。第一印象不单会影响到我后来得到与麦尔斯有关的信息，而且我还会以为这些行为举止，是他日后一举一动的风向标。访谈面试并非毫无是处，好比我从和他相处的90分钟里知道的，绝对无法从履历表或跟推荐人交谈中得知，只是我们的对话结果并不是那么有用，而且误导我的地方比我想象的要多。与陌生人交谈这种最基本的人类仪式，其实是一个地雷。

4

我跟麦尔斯长谈后不久，曾经跟来自帕萨迪纳的人力资源顾问贾斯汀·门科斯交换意见。门科斯的工作是去了解，如何从面对面的接触中解析出意义，也因为这个缘故，他同意以他认定的适当访谈方式，对我进行一小时的访谈。我的感觉有点像去看心理医生，不同的是，

心理医生需要数月或数年才能解决你的问题，而门科斯打算一次就把我的秘密一层层揭开。在访谈中，他请我试想一个面试中常见的问题："描述几个关于你的工作遭到批评的情况，你如何处理批评？"门科斯说，这个问题的答案不难预料，面试者显然会准备好一套说辞，他用假装诚恳的语调，模仿面试者的回答说："有次我的计划做得不尽如人意，我的上司提出了一些建设性的批评，我便从头再做了一次。我的自尊心受了点伤，但计划却成功了。"至于"你的朋友对你有什么评价"这个问题，典型的回答是："我猜他们会形容我是一个重视人际关系的人，不然就是说我是一个认真工作的人。"如果要演得更逼真，回答前先沉思个半晌，仿佛没想到有人会问你这个问题一样。

麦尔斯与我也讨论到一些明显的问题，例如我问他："你最大的缺点是什么？"他回答："我大一那年想做儿童节庆计划，而地点就选在波士顿。我找了几个人跟我一同进行，后来我开始担心这个计划的规模是否太大，我们有多少责任，以及是否能够完成。于是我对这个计划踩了刹车，但事后回想，我其实可以完成，而且能够做得很好。"

然后麦尔斯笑了笑说："这是我的错吗？其实我一点都不觉得。"他的确说对了，我要他形容的与其说是个人的一项缺点，不如说是一项优点，而他的回答也的确展现了智慧。

但是门科斯说，万一问题经过包装，没有明显的正确答案呢？例如："在你每周的例行小组会议中，上司突然开始猛烈批评你在最近一个计划上的表现，这时你怎么办？"

我感到一丝焦急，我会怎么办？我想起多年前遇到的一个难缠上司，我说："我大概会生气，但我当然不会说什么，可能就走开吧！"门科斯对这个答案不置可否，他只是指出另一个人可能会说："我会在事后私下去见上司，问他为什么在大庭广众之下让我难堪。"我说，对上级的批评，即使是不对的批评，我可能会默默承受或淡然置之。另一个求职者可能回答，他会对上司采取更直接的质问方

式。不管我们告诉面试官什么，或觉得对工作场所的要求应该忍受或据理力争，对门科斯来说，都是非常重要的信息，对了解求职者非常重要。

门科斯又谈到处理压力的问题："谈谈你同时需要处理好几件事情的经验。你怎么应付？又怎么决定事情的优先次序？"门科斯也说，这样的问题太简单了，你会听到典型的回答是："我会以同时多任务的方式进行，先设定优先项目，必要时授权他人处理，并经常向上司汇报进度。"因此门科斯会重新包装问题："你面对一种情况，有两个重要的工作要同时处理，而且显然无法在期限内把两者都完成。你无法两者兼顾，你会怎么处理？"

我说："我会检视一下两者，看看自己比较擅长哪一项任务，然后我会去跟上司说：'与其两项都做不好，不如选我可以做好的那一项来做。'并提议，我们可以想想谁能做好另一项任务。"

门科斯这时马上趁机进行机会教育：你对自己能做好的部分有兴趣，然而不是公司最在意的问题才最重要吗？我的答案透露出非常有价值的信息，即在与工作相关的紧急关头，我是从自我角度开始考虑。门科斯委婉地表示："你也许是个可以自己埋头苦干的独行侠，这是非常重要的一项信息。"

门科斯刻意不做出任何结论。如果一个人不是怕生、健谈或直率的人，只是在某些情况下怕生，在某种情况下健谈，或者只是在特别的场合时直率，那么要认识此人，就要了解这些不同的变化，并加以分类。门科斯想要展开分类的过程，而这一类访问技巧是所谓经过安排的"结构化面谈"（structural interviewing），也是行业心理学家的研究中，唯一可以预测求职者职场表现的访问法。结构化面谈的模式非常固定，每一位应征者的面试方式都完全相同：问题事先写好，面试官事前受过良好训练，求职者的表现则依据事前决定好的评分表打分数。

结构化面谈令人感兴趣的是，它的目标非常单一。当我与麦尔斯面谈时，我希望有某种整体的感觉，希望明白他究竟是什么样的人。相对的，门科斯对于了解我大概是什么样的人似乎完全不感兴趣，他似乎觉得要从一个小时的访谈中对我有所认识，这有些愚蠢。“结构化面谈”之所以有效，完全是因为这称不上是真正的访谈，目的并非要依传统意义去“了解”或“认识”某人，而是在搜集信息的同时，也排除一些信息。

访谈或面试专家发现，要说服大多数雇主采用“结构化面谈”极为困难，这一点发现毫不令人惊奇，好像这感觉就是不对。对大多数人来说，聘用某人基本上是浪漫的过程，而工作面谈却有如一个毫无“性”趣可言的约会。我们总是想找一个气味相投的人，即使寻找的结果是以流泪收场，追求者与被追求者到头来发现双方根本没有共鸣。我们想要的是恋爱中的无限承诺，而“结构化面谈”提供给我们的，似乎只是婚姻中的枯燥逻辑与实用功能罢了。

5

麦尔斯对该选哪一份工作举棋不定，他跟鲍尔默在电话上谈了半个小时，鲍尔默非常有说服力。他在形容跟鲍尔默谈话时说：“鲍尔默给了我非常好的建议，他认为我应该选择最让我感到兴奋，觉得对事业前途最有帮助的地方，他愿意做我的精神导师。”麦尔斯也说，他每天跟父母谈自己的动向。2月间，他飞到加州，用周六时间逐一跟Tellme的各位主管谈了一整天，不停提出问题与回答问题，麦尔斯说：“基本上我想知道三件事情。这些主管觉得自己5年后会在哪里？我会在公司里担任什么角色？”说到这里他停住了，笑着说：“我忘了第三个问题是什么了。”3月，麦尔斯决定加入Tellme。

麦尔斯会在Tellme获得成功吗？我想会，虽然——我哪里会知道。这个问题如果是三四十年前问，答案可能容易得多。今天若是1965年的一天，麦尔斯大概会去IBM上班，他会穿着蓝色西装，坐在

一间小办公室里埋头苦干。他个性特别的地方不太重要，IBM雇用你之前清不清楚你是谁也不太重要，因为你了解IBM是什么样的公司。当你走进IBM于纽约州阿曼克的总部，或伊利诺伊州分公司时，你已知道自己要扮演什么角色，知道必须如何行动。可是走进高耸入云、空间开放的Tellme办公室，看见办公桌旁摆的就是床褥，新进人员会被高标准的硅谷文化吓一跳。公司不会提供给麦尔斯一本社交剧本，不会要求他穿蓝色西装，麦尔斯也不会一进门就看到公司组织结构。Tellme跟所有科技新兴公司一样，要求员工与团队其他人随时打成一片，要有弹性，要创新，要在没有阶级与官僚体系的情况下轮班工作。在这种工作气氛下，工作场所变得像休息室，员工的个性特质也就变得关系重大。

这是新经济吸引年轻人的部分原因；比起IBM老旧的小方格办公室，Tellme高大的仓库更有产能、更有趣。不过这里的一个危险情况是，我们在评估求职者重要的人格特质时，可能会误入歧途。如果今天我们让若干难以定义、一切凭“先于理性”判断的人物个性左右了人事任用机制，任凭“基本归因错误”因素发酵，那么我们今天的用人过程，便是以新式的人事关系取代旧式的人事关系；前者，你聘用的是你握手时产生好感的人，后者，你聘用的是自己的外甥。除非我们谨慎为之，否则社会进步只表示我们以武断的用人之道，取代同样专断但较不明显的用人方式。

麦尔斯快毕业前，花了很多时间帮助计算机科学入门课程的学生，他了解很多学生选这门课的原因是想在软件界求职。他说：“经过这么多次面谈，我已发展出若干专业知识，愿意与其他人分享，因为向未来雇主介绍自己，需要真正的技巧与艺术。我们在课堂中谈到，雇主想要在员工身上看到什么，什么样的人格特质才会吸引雇主。其中最重要的一项是，一定要对自己和所学展现自信。这要怎么做呢？答案是，清楚表达自己观点，并保持微笑。”说到这里，麦尔斯笑了起

来：“对很多人来说，这是一项很难学习的技巧，但不知为什么，我就是有了解它的本能。”

第十九章

潜伏的祸端

比特犬的行为给犯罪带来何种启示

1

一个阳光普照的冬日下午，盖伊·克莱罗到托儿所接他两岁半的儿子杰登，两人一路走回他们位于加拿大安大略省首府渥太华西区的家。快到家时，杰登落在父亲后面，就在盖伊回头看他之际，一只比特犬跳过邻居家后院围墙，向杰登冲过来。克莱罗的太太琼·哈特利事后回忆说："那只狗咬住杰登的头，开始抖动身体。"就在她大惊失色地看着那只狗攻击幼子之际，另外两只比特犬也跳过篱笆来，加入攻击。

克莱罗夫妇赶快跑过来解围，盖伊挥拳猛揍第一只狗，一直揍到它松口为止。盖伊把从恶犬口中抢救下来的爱子抛给太太，琼用身子挡住杰登，加以保护。就在这时，三只狗一齐扑向琼。盖伊对着太太大叫："保护你的脖子！保护你的脖子！"一名在窗前目睹这一幕的邻居尖声求救，她的同居男友马里奥·戈蒂耶冲出来，附近一名少年见状一手拿起曲棍球棍，将它丢给戈蒂耶。戈蒂耶拿着球棍猛打狗头，一直打到球棍断裂。戈蒂耶后来说："这些狗就是拼命咬，你一松手，它们就又来攻击。我从来没见过这么凶的狗，简直就像澳洲袋獾一样恐怖。"后来警察赶到，把狗带走，并将克莱罗全家与一名奋勇帮忙的人送院治疗。5天后，安大略省的议会通过了禁止饲养比特犬的禁令，该省司法部长迈克尔·布赖恩特说："游泳池里不该有大白鲨，或许文明的街道上也不应该有这些动物。"

比特犬是斗牛犬的后代，19世纪时，曾经被当作斗牛的诱饵和被用来斗狗，饲主繁衍这种犬的目的既是为了“猎戏之用”，其攻击性可想而知。大多数的狗打架，是因为这是最后的求生之道，但比特犬只要面对一丝丝挑衅就会打斗，而且似乎特别能忍痛，有时非斗至筋疲力尽，否则不会善罢甘休。像德国狼狗（German Shepherd，亦称德国牧羊犬）之类的看守犬，在企图制止威胁时，通常只会又咬又抓，比特犬却会尽可能弄伤对手。它们会咬、会抓、会摇、会撕；它们不会咆哮，也不了解狰狞的面部表情是一种警告，只会一味攻击。

一篇关于比特犬的研究说：“不是为斗狗之用而培育出来的犬只，在感觉到自己斗败时，会运用在地上打滚或露出肚皮的伎俩求饶，要求对手不要再攻击，但斗牛犬却不太懂得这些行为的意义。有报道指出，比特犬数度将发出投降信号的狗咬至肠穿肚烂。”根据流行病学对被狗咬伤的案例所做的研究，在有过咬伤人或咬死人记录的犬只中，比特犬的杀伤性比例偏高，若干西欧国家、中国与北美数个城市有鉴于此，已下令禁止或限制饲养比特犬。比特犬是危险的动物。

当然不是所有的比特犬都伤人成性。它们大多数不会咬人，而杜宾狗、大丹狗、德国狼狗、罗威纳犬却有经常咬人的记录。此外，曾经将一名法国妇人咬得面目全非，逼得她必须做全球首例面部移植手术的狗，还是一只拉布拉多犬。当我们说比特犬凶猛可怕时，我们是在发表概论，就像保险公司会基于概论，要求年轻人缴更多的汽车保险费（虽然许多年轻人其实是很好的驾驶员）；医生会根据概论，建议体重过重的中年人检查胆固醇（虽然许多体重过重的中年人心脏并没有问题）。因为我们不知道什么狗会咬人，什么人会罹患心脏病，什么人会发生车祸，我们只能根据概论来做预测。法学学者弗雷德里克·绍尔对此的观察是：“一概而论，有时是我们生活中要做决定时，难以避免的一件事，而且实在是有其必要性。”

一概而论的另一个说法是“以偏概全”，根据以偏概全而做的决定，通常被视为不足为取，而从“特定”到“概论”的过程，是一个必要却危险的过程。医生可以在数据支持下，对特定年龄与体重的人做出概论；不过，根据诸如有高血压、家族病史与抽烟习惯等特征所做的概论，不是比年龄、体重方面的概论更能拯救人命吗？每一项概论的背后，都有我们选择纳入考虑或割舍范围的因素，这些因素复杂的程度，可能是我们始料未及的。在比特犬攻击杰登的事件发生后，安大略省选择对比特犬的特点做成一项概论。安大略省也大可对其他的恶犬，或对拥有这些恶犬的主人的特点做成某种概论，甚至对儿童、篱笆，或与狗、人和地点有关的无数事物一概而论。然而，我们怎么知道自己做的是正确的概论呢？

2

鉴于伦敦地铁与市区巴士连续发生数起爆炸案，2005年7月，纽约市警察局宣布将派人前往地铁，对所有旅客的行李进行抽查。为了追踪恐怖分子而进行临检，这种不依据概论，不按牌理出牌的做法，乍看似乎有点荒唐。《纽约》杂志（New York）一名专栏作家当时写道：“不仅‘大多数’攻击西欧或美国的伊斯兰教圣战士是年轻的阿拉伯人或巴基斯坦人，几乎个个都是。换句话说，我们可以相当笃定地预测，‘基地’恐怖分子是什么模样，就像我们知道黑手党成员是什么模样一样——即使我们知道只有极少数的意裔美国人是黑手党成员。”

且慢，我们真的知道黑手党成员是什么模样吗？我们对黑手党的认识，多半从电影《教父》（The Godfather）中得来。黑手党柯里昂家族的男性成员系由马龙·白兰度、詹姆斯·卡安、艾尔·帕西诺与约翰·卡萨勒扮演；马龙·白兰度是爱尔兰与法国后裔，卡安是犹太人，后两位则是意大利裔美国人。根据《教父》，黑手党成员长得像欧洲裔的白人，然而这种概论其实没什么帮助。想知道伊斯兰教恐怖分子长什么模样，不是那么容易。伊斯兰教徒不像门诺教派人士，会穿着有特

色的服装，也不像棒球队员，他们没有一定的体态与身高，而伊斯兰教分支也遍及全世界。

纽约市警察局局长雷蒙德·凯利对我说：“我们反对根据种族以貌取人，我上任的第一年就颁布这项规定。以貌取人来办案是不对的，而且没有效果。我们看看伦敦爆炸案，警方抓到三名巴基斯坦裔的英国公民，加上杰曼·林赛，他是牙买加人；第二批抓到的都是东非人。2004年年初，在莫斯科地铁车站引爆人肉炸弹的，是一名车臣妇女。你要根据谁建立一概而论的恐怖分子档案？就拿纽约市来说吧，40%的纽约人是在国外出生，看看这里的多样性，我要依据谁来给纽约人下定义？”

凯利点出的问题，或许可以被称为人物的“归类难题”（category problem）。某一类的人物与某一类的行为或特质吻合，我们才能做出概论，例如超重的中年人与心脏病的风险关联度、年轻人与不良驾驶行为的关联度等。然而要这样做，我们必须先界定要做成概论的类型。凯利说：“你以为恐怖分子不知道自己很容易就因为种族特点，而被打成恐怖分子吗？我们看‘9·11’事件的劫机犯，他们入境美国，立即剃掉了胡子。他们也去上等酒吧，企图要打进美国人的圈子，要看起来像美国梦里头的一部分；他们不是傻瓜。恐怖分子能不能打扮成哈西德派犹太人（Hasidic Jew，广义的犹太人），走进地铁而不被他人归为异类？我认为人物归类毫无道理。”

3

比特犬禁令也牵涉分类问题，因为它不是纯种狗，从名字我们即可知它身上有着好几种不同的血统。此外，美国斯塔福德犬、斯塔福德斗牛梗犬与美国比特犬，都同样有着雄壮的方形身躯、光亮的短毛与朝天鼻。因此，安大略的禁令不单只针对这三种狗，还包括所有“外形与体态特征相似”、统称为“比特犬类型的犬只”。但这又是什么意思？美国比特犬与黄金猎犬的混血狗，是该被归类为比特犬，还是黄

金猎犬？如果认为把壮硕的猎犬都看成比特犬是一种“概论”，那么把任何危险的狗都认定为比特犬，则是“概论中的概论”。宾夕法尼亚州一家狗场的经理洛拉·布拉西尔斯说：“由拟定这些法律条文的字眼来看，比特犬是随他们爱怎么定义就怎么定义的，而对大多数的人来说，它们是壮硕、讨人厌，又会咬人的恶犬。”

当然立法禁止饲养比特犬的目的，并不是要禁止饲养看起来像斗牛犬的狗。比特犬的长相，只是突显了它的脾气，若干特质在美国比特犬、斯塔福德斗牛梗犬、黄金猎犬等犬只身上都看得到。不过比特犬本身的“好斗”性，也令人捉摸不定，若干令人不安的特质，例如好斗成性、不怕痛、一意孤行，其实主要是冲着其他的狗来的，一般人养它并不是要用来攻击人。相反的，如果狗去攻击旁观者或驯狗师，这样的狗通常是自寻死路，因为结果必定是被置于死地。在比特犬的世界中，规矩是“咬人者等于找死”。

佐治亚州一个叫作“性向测试会社”（American Temperament Test Society，缩写为ATTS）的团体，曾经对252500只狗做过10项制式标准化训练，以评估它们在人群中的稳定性、害羞与友善程度，以及攻击性。驯狗师带着拴着6英尺长皮带的狗进行一连串的实验，看它对枪声、开伞，以及穿着怪异的陌生人逼近时会如何反应。受测试的比特犬中，84%通过了测验，它们的安全排名超过比格犬、艾尔谷犬与长须牧羊犬，温和性只逊于一种变种腊肠犬（Dachshund，或称达克斯猎狗）。

ATTS会长卡尔·赫克斯特罗特说：“我们测试了大约1100只属于比特犬类型的狗，我自己测验了半数以上，在经过我手的比特犬中，我只将一只有攻击倾向的比特犬评定为不合格。其他小狗的表现都好极了，脾气很好，对儿童也很友善。”甚至可以说，比特犬的若干特质让它们对同类充满威胁，这些特质却也让它们对人类表现友善。作家维基·赫恩写过数本与狗有关的书籍，她表示：“近年有不少比特犬取得

执照，可充当治疗犬，因为它们坚定固执，可以陪伴不喜欢狗乱蹦乱跳的人。当比特犬准备要为人带来安慰时，它们就好像要准备打架时一样坚定，不同的是，它们决定要表现的是温驯；又因为它们无所畏惧，跟任何人在一起都可以表现温驯。”

那么哪一种斗牛犬有问题呢？赫克斯特罗特说，安大略省禁令的对象是有攻击倾向的斗牛犬，而它们若不是由饲主特意养殖，驯狗师刻意训练，就是狗主人蓄意培养的。一只凶恶的比特犬之所以凶恶，是经过选择性交配，与其他体型更大、攻击性更强的狗，如德国狼狗或罗威纳犬等混血，要不就是主人特意让它们慢慢养成会对人类表现敌意的倾向。如此说来，比特犬对人类构成危险，不是因为它表现出多少本性，而是因为它偏离本性多少。禁止饲养斗牛犬的禁令，是一种以偏概全的做法，根据的是无法涵盖斗牛犬一般特质的概论，这就是归类的难题。

4

纽约有件相当令人不解的事是，众所周知，该市的犯罪率在1990年中期大幅下降，但这之后还是继续下降，例如在2004年到2006年之间，纽约的谋杀犯罪率下降10%左右，强奸犯罪率下降12%，盗窃犯罪率下降超过18%。在进行随机选样的2005年，汽车盗窃率下降11.8%。在美国人口超过10万人的240个城市中，纽约的犯罪率排名是222，与加州的方坦纳市以及佛罗里达州的圣露西港相当，都排在后面几位。20世纪90年代，犯罪率下降被归因为城市生活与政府措施的明显改善，如毒品交易减少，布鲁克林区的重新规划，以及成功执行以恢复秩序为主旨的“修复破窗”（Fixing Broken Windows）政策。但这一切都发生在20世纪90年代，为何犯罪率今天还在下降?

原因可能跟警方策略改变有关。纽约市警察局有一张计算机地图，可以实时显示已通报的犯罪地点。无论何时，这张计算机地图都在显示数十个经常变动的危险地点，有些点只涉及两三条街的范围。

在凯利局长主政下，纽约市警局利用这个地图建立了“冲击区”，他一改过去把新入职警察平均分配到市中心的做法，而把2/3的生力军调到这些“冲击区”值勤，有时甚至在冲击区邻近的街区，加倍派驻巡逻警察。凯利说：“我们把2/3的新警察与资深警察搭配，把重点放在这些地区。久而久之，冲击区的犯罪率平均减少了35%。”

多年来，专家坚信暴力犯罪与当地有无警力部署绝对无关，认为犯罪是因为罪犯贫穷、有病态心理或文化障碍，加上临时起意或以为有机可乘。一般人以为多派几个警察在街上巡逻，起不了什么作用。不过纽约市警察局的经验显示这种想法不对，派出更多的警力意味着若干犯罪可以防止，有些案件可以轻易解决，部分犯罪则会被挤出龙蛇混杂的辖区之外。对后者，凯利认为不是坏事，因为它打破了违法乱纪的模式、风气与社会网络基础。换句话说，纽约市（类型）与犯罪（特质）之间的关系不是一成不变的，这种不稳定的关系，也是我们所做的概论站不住脚的另一个原因。

举例来说，为何可以根据“经验法则”（rule of thumb）结论，认为肯尼亚人都是长跑选手？不单单是因为有数据可以支持这个说法，还因为过去半个世纪以来，肯尼亚的情况都是这样，以及长跑传统在肯尼亚根深蒂固，除非出现剧烈的变动，否则肯尼亚这种传统不会有变化。相形之下，“纽约是罪恶的深渊”的概论过去一度是对的，但如今却显然不是了。例如以为圣露西港比纽约安全得多，于是便搬到圣露西港和煦退休小区的退休人士，会突然发现自己选错了地方。

类型与特质之间的关系不稳定，也是执法人员难以对罪犯归类的原因。法学教授戴维·科尔（David Cole）有次针对禁毒署（Drug Enforcement Administration，缩写为DEA）探员历年来根据走私犯的特质做成的概论进行统计，以下是一个走私贩的样本：

> 深夜抵达；清晨抵达；下午抵达。最早离机；最晚离机；夹在人群中下机。
>
> 在机场购买机票；临时订票。购买经济舱机票；购买头等舱机票。使用单程票；使用往返票。以现金购票；以小额面钞购票；以大额面钞购票。下机后打本地电话；下机后打长途电话；假装要打电话。从纽约飞往洛杉矶；飞往休斯敦。未带行李；携带全新行李；携带小件行李；携带中型行李；携带两个鼓鼓的服装袋；携带四件行李。过度保护行李；与行李保持距离。只身旅行；与同伴一起旅行。言行紧张；言行冷静。与海关人员目光接触；避免与海关人员目光接触。穿戴昂贵衣着与首饰；穿着休闲衣饰。下机后前往洗手间；迅速穿过机场；缓慢穿过机场。乘出租车离开机场；乘豪华礼宾车离开机场；乘私家车离开机场；乘酒店班车离开机场。

若干怀疑的理由简直荒谬，突显出禁毒署探员所做的毒贩概论清单，背后并没有特别的道理。我们若把它看成毒贩不定特质的目录，或许还有一点意义。毒贩也许曾经用现金买过单程票，携带两件厚重行李，但他们不必如此，也能保有走私的能力，例如毒贩可能随时以信用卡购买往返票，或是只携带一个可带上飞机的随身行李。这里还有另外一种类型与特质之间的不稳定关系，例如有些走私贩从使用单程票，携带两件厚重行李，改为使用往返票与携带简单行囊。或许是因为执法人员已经洞悉他们的伎俩，因此毒贩像伦敦爆炸案的凶手一样，一改过去的作案模式，利用东非人实施爆炸，因为年轻的阿拉伯人与巴基斯坦人均遭到严密的监视。当类型与特质之间的关系并非一成不变，或者是做出概论本身的行为可能改变概论的基础时，概论就毫无意义。

凯利成为纽约市警察局局长前，曾经是美国海关总署署长，他重新整顿了边境海关人员缉查嫌疑犯的标准。以往，可疑的特质共有43项，他将其简化成六大项：外形有无可疑之处？神态是否紧张？缉毒

警犬是否嗅出可疑之物？旅行文件或说法是否有可疑？嫌疑犯的身上是否搜出违禁品？

你会发现，这里未提到种族、性别或族群，也没提到衣着奢华与否，下机时间长短或步伐快慢。凯利把所有的不稳定概论统统取消了，海关人员如果要做一网打尽式的概论，必须对今天和明天、这个月或下个月出现的不同的特质，做成可以一体适用的有效概论。若干比例的走私贩永远都会表现紧张，说法永远都会前言不搭后语，永远都会被警犬逮个正着，而用这些来推论谁可能走私，比根据走私贩是白人还是黑人,携带一件或两件行李做出的推论，更为可靠。凯利推动改革后，海关进行的搜索次数降低70%，但走私破获率却提高25%。海关人员对走私贩不再做不准确的判断，决定转趋高明。凯利说："我们协助海关人员变得更迅速有效。"

5

比特犬天性凶恶——我们这种观念，是建立在稳定的，还是站不住脚的不稳定概论上？有关家犬的危险性，目前最好的参考资料是狗咬死人的记录。在20世纪70年代末期至90年代末期，在美国有超过25种饲养犬涉及致命攻击事件，其中比特犬咬死人的记录最高。但记录中每年的变化相当大，举例来说，从1981年到1982年，造成致命伤害的是五只比特犬、三只混种犬、两只圣伯纳犬、两只混种德国狼狗、一只纯种德国狼狗、一只哈士奇、一只杜宾犬、一只松狮犬、一只大丹狗、一只狼与狗交配生出的杂种狗、一只混种哈士奇与一只杂种比特犬，但这个名单里没有罗威纳犬。

在1995年与1996年，名单上多了罗威纳犬，共有十只罗威纳犬咬死人，另外是四只比特犬、两只德国狼狗、两只哈士奇、两只松狮犬、两只狼狗交配生出的杂种狗、两只混种牧羊犬、一只混种罗威纳犬、一只杂种狗、一只杂种松狮犬与一只大丹狗。两份记录中，置人于死地的犬种，因时间的不同而出现差异，是因为在不同的时期，受

欢迎的狗品种不同，但唯一未随时间改变的是被狗咬死的个案总数。当比特犬找人麻烦的记录升高时，并不表示比特犬比其他犬只更危险，只是人们养这种犬的数目比以前更多而已。

美国防止虐待动物协会（American Society for the Prevention of Cruelty to Animals，缩写为ASPCA）资深副主席兰道尔·洛克伍德说：“几乎每一种咬死人的犬种我都看过，包括娇小的博美犬，只差没看过比格犬与矮脚猎犬（Basset Hound，又称为巴吉度或巴塞特）。”洛克伍德是全美研究狗咬人问题的先驱，他对我说：“过去总是会传出一两件关于人被爱斯基摩犬或哈士奇咬死的事，不过我们从来没听过有人主张对这些犬种设下禁养令。”

我刚开始研究这些致命的狗咬人事件时，发现咬死人的大多数犬种是德国狼狗、混种牧羊犬与圣伯纳犬，无怪乎在史蒂芬·金的小说与据此改编的电影《狂犬惊魂》中，作恶的不是比特犬，而是圣伯纳犬。我已经几十年没看过杜宾犬咬死人的事，但在20世纪70年代这却很普遍；那个年代你如果要养一条恶犬，就会养杜宾犬。我一直到20世纪80年代中期至晚期，才首次看见比特犬咬死人，而在看过几百桩狗咬死人的事件后，我才看见有罗威纳犬攻击人的事。最能置人于死地的狗是这几种，可是这会随着时间而改变，反映出喜欢豢养恶犬的狗主人，会有什么样的选择。

不过坊间也不乏跟恶犬有关、稳定性较强的概论。1991年，丹佛市的一项研究将178只有咬人记录的狗，与178只无咬人记录的狗做出比较（后者系随机挑选）。它们的种类非常杂乱，出现比例最高的是德国狼狗、秋田犬与松狮犬；这里面没有比特犬，因为丹佛市曾在1989年设下禁养令。但这里面若干其他更稳定的因素更为醒目，例如，公狗咬人的比例是母狗的6.2倍；伤人的犬类中，未绝育的是已绝育的2.6倍。丹佛市的研究也发现，拴住的狗咬人的次数是未拴住的2.8倍。洛克伍德说：“咬死人的狗之中，大约有20%是当时拴住的，而且

是经常被拴住。这些狗被拴是因为本来就攻击成性，还是因为被拴，才造成它们攻击成性？两者都有可能。这些动物没有机会学习与人互动，甚至不知儿童是人，因此常常把他们看成猎物。”

凶恶的狗经常饥肠辘辘或需要医疗照顾，也经常有攻击人的记录，而被恶犬咬伤的受害人，几乎都是儿童，尤其是小男孩。一般来说，儿童的体格容易受到攻击，也可能在不自觉的情况下做出招惹狗的动作，例如逗狗，或在喂食的时候让狗觉得受到挑衅。然而在狗的品种、狗咬死人与饲主之间的各种关联中，以恶犬凶狠的特质跟饲养它的主人最有关系。在大约1/4狗咬死人的案件中，养它们的狗主曾经涉入不法斗狗活动。许多咬伤人、咬死人的狗非常孤独，因为它们的主人本身就鲜少与人来往；它们表现凶恶，因为主人要养的是一只凶恶的狗。养在废弃场，看起来会撕裂人喉咙的德国狼狗，与担任导盲犬的德国狼狗，是同一品种，但它们却成了不同的狗，这是因为养它们的主人，有不同的目的。

洛克伍德说：“狗置人于死地的攻击，不只是凶狗或大狗咬人的问题，而通常是一连串不良的人犬互动的结果——狗、狗的血统、狗主人与他们所在的环境全都有关系。我曾经问过许多狗咬死人案件的各方当事人，我的印象是各方都有错。例如，任由3岁的小孩在外活动，刚好碰上了一只饱受主人虐待，饿了好几天的狗；狗主人养这只狗是用来斗狗，狗主人的同居女友平常就任由孩子在外走动不管。这并不是躺在壁炉旁边睡觉的老狼狗，突然间大发兽性的事情，各式各样的警讯，平常就可以看见。”

6

小男孩杰登受到比特犬杰达，以及它跟牛头獒犬交配所生的两条幼犬阿瓜与艾卡沙的三方攻击。这3只狗的主人是21岁的谢利戴夫·卡费，他是建筑工人，有时也靠打零工为生。在比特犬攻击杰登前5周，卡费的3只狗曾挣脱控制，攻击当时正在溜冰的一名16岁少年与他年仅

4岁半的弟弟，他们两人用雪铲还击，后来躲进邻居的家避难。卡费后来被罚款，也把狗送到他17岁的女友家中。卡费不是只有这么一次惹上麻烦，几个月后他被控使用家庭暴力，另外还卷入一次街头冲突，把对方打成重伤。担任比特犬攻击案咨询顾问的切里尔·史密斯是犬类行为专家，她说："卡费有他的个人问题，他显然不是一个情绪稳定的人。"

阿瓜与艾卡沙现在已经7个月大，在它们攻击人的事件首次发生后，法官曾下令，这两条狗外出时必须带上犬用口罩，即便在自己的家中，也必须被关在笼子里。但是卡费并未听从，他事后表示买不起口罩，显然市政府也并未派人前去强制执行。他几次谈起要带狗去上训练课，但从来没有兑现。绝育手术话题卡费也曾经提起，尤其是对公狗阿瓜，但是阉割要花100美元，对他来说显然是一笔大数目。在第一次攻击发生后，市政府当局曾经暂时扣押这些狗，但也未采取绝育措施，因为渥太华并无这样的政策。

根据一位目击者的说法，在那3只恶犬二度攻击幼童那天，曾经有一个人前往卡费女友的家中，将3只狗全都放到屋外；当天的积雪甚高，狗很容易就跳过篱笆。小杰登路过卡费家时曾经停下来，盯着这些狗喃喃地说："小狗、小狗。"他的母亲高声呼叫盖伊，盖伊向着杰登跑了过来，而这项举动平常可能激怒一条攻击成性的狗。后来3条狗果然跳过篱笆，阿瓜咬住了杰登的头，开始摇晃身体。这是个狗咬人的典型案例：狗并未受阉割，没有受过训练，且有攻击人的不良记录；狗主人养狗却不负责任，攻击目标是个小孩。这3只狗已经被渥太华动物管理当局登记在案，市政府当局原可依据危险犬类与主人个性大有关联的正确概论（而非根据它们是哪种狗的概论），来防止第二次攻击，却错失了机会。当然防范需要配套措施，要有人去追踪卡费，检查他是否为恶犬买了口罩，是否有人在第一次攻击之后就为狗做绝育，并有一套动物管理法，禁止所养犬只有攻击幼儿记录的狗主

再次养狗。要防止狗伤人，除了必须有一套更正确的概论外，还要运用得当、合法。下禁令只是避重就轻罢了。